الادارة الستراتيجية

مدخل في ستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها

تأليف

الاستاذ الدكتورة
ارادن حاتم خضير العبيدي
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية الأدارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية

الاستاذ الدكتور
احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي
قسم ادارة الأعمال
كلية الرافدين الجامعة

الطبعة الأولى 2021

الإدارة الستراتيجية

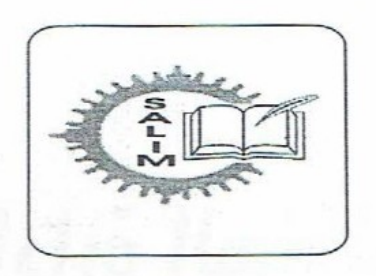
مدخل في ستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها

تأليف

الأستاذ الدكتورة
أرادن حاتم خضير العبيدي
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية الإدارة والاقتصاد
الجامعة المستنصرية

الأستاذ الدكتور
احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي
قسم إدارة الأعمال
كلية الرافدين الجامعة

الطبعة الاولى - ٢٠٢١



عنوان الكتاب: الإدارة الستراتيجية مدخل ستراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها.

المؤلفان: أ.د. أرادن حاتم العبيدي و أ.د. احمد محمد فهمي البرزنجي.

الناشر: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى.

العنوان: بغداد - شارع المتنبي - الفرع المجاور لمطبعة الأشبال.

موبايل: ٠٧٩٠١٩٧٨٥٢٥ - ٠٧٧٠٦٤٧٩١٥٩

الطبعة الأولى: ٢٠٢١

رقم الإيداع: رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ٢٦٧٠ لسنة ٢٠٢٠

الاخراج الطباعي والاشراف الفني
مجموعة دار الدكتور

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ إِلَيْهِ يَصْعَدُ ٱلْكَلِمُ ٱلطَّيِّبُ وَٱلْعَمَلُ ٱلصَّٰلِحُ يَرْفَعُهُۥ ﴾

فاطر: من الآية ١٠

الاهداء

الى ...

كل من ضحى بدمه من اجل العراق

المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

ان من سمات المجتمع الإنساني هو التطور والإبداع والارتقاء وبناء الحضارة من خلال حركة الحياة الواعية والمدركة لكل ما حولها وتتفاعل مع سنن الكون والمتغيرات البيئية التي تحيط بها على مختلف مجالاتها.

ولم تعد حركة الإنسان تنظر لفعل اليوم اذ ما قام به امس بل ان يكون المستقبل متمم لهذه الحركة، من هنا اصبح الادراك والاستشعار والتنبؤ بالواقع وما قد يقع ضرورة من ضرورات البناء المجتمعي و المنظمي.

من هنا ولدت فكرة الرؤية الستراتيجية وما تستوجب من عملية ادارية متكاملة تتحقق من خلالها وظائف الإدارة ولكن بمنظور مستقبلي، مستخدمين كل الادوات الممكنة والمتاحة من العلوم للوصول للأهداف وتحسين مستوى الأداء.

تعد الإدارة الستراتيجية ميداناً أصيلاً من ميادين علم الإدارة وما ستراتيجية الإبداع التنظيمي الا جزءً مهماً من ستراتيجيات الإدارة لأي منظمة تنشد البقاء والنمو والتوسع حيث تشهد منظمات الأعمال تطورات متلاحقة وكبيرة ناجمة عن تزامن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والادارية وحتى الصحية التي يشهدها العالم والتي تحتم على منظمات الأعمال الاستعداد لمواجهة تلك التطورات والتحولات اعتماداً على التفكير الستراتيجي من جهة وعلى تقانة المعلومات من جهة اخرى لتحقيق افضل ستراتيجية إبداع تنظيمي ممكنة.

ورغم ماهو متوفر في المكتبات من دراسات وابحاث وجهود علمية قيمة تناولت موضوع الإدارة الستراتيجية ومضامينها ومقومات وتحليل مكونات البيئة وعلاقة الإدارة الستراتيجية بتطور المنظمة وخلق روح الإبداع. فقد وجدنا ان نستفاد من تلك الجهود وتقدم ما يمكن اضافته للمكتبة العراقية والعربية برؤية جديدة تتناول ماهية التفكير

الستراتيجي كمدخل للإدارة ودور تقانة المعلومات في تحقيق الدور الستراتيجي، وعلاقة كل ذلك بالإبداع التنظيمي من خلال الاطار النظري والنماذج والنظريات التي تناولت ستراتيجية الإبداع التنظيمي.

لعل هذا الجهد يحقق مبتغاه ضمن المسؤولية العلمية والاخلاقية لدعم المستفيدين كافة من باحثين ومنظمات وجامعات بما يساهم في خلق منظومة علمية رصينة.

سنكون شاكرين لكل من يقدم لنا النصح والملاحظات السديدة التي من شأنها تقويم الجهد وترتقي به، لا مجرد ملاحظات لأغراض الملاحظة.

ونسأل الله ان يجعله خالصاً لوجهه الكريم. وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

المؤلفان

ايلول / ٢٠٢٠

الفصل الأول
مدخل في الإدارة الستراتيجية

مقدمة *Introduction:*

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري، خصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال. وفي ضوء ذلك، زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه – التي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة– لتلبية حاجة الإدارة لاستقراء المستقبل، ووضع الخطط الستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وادراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات (Opportunities & threats), و انسجاماً مع واقع المنظمة وظروفها بما تمتلك من نقاط قوة (Strengths)، وما تعانيه من نقاط ضعف (Weaknesses)؛ إذ تهدف الإدارة الستراتيجية بفكرها الى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الستراتيجية المناسبة.

وفي إطار التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفي في العلوم الأخرى، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من

الناحية السياسية والاقتصادية؛ كالعولمة (Globalization)، والخصخصة (Privatization)، وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، والنزوح الى الاقتصاد الرقمي المعرفي، وظهور المنظمات الافتراضية (Virtual Organizations)، يرى العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الستراتيجية. ان هذه الإدارة فكراً وسلوكاً وتوجهاً هي الوسيلة الفعّالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهيار، وهذا يتطلب منها ان تتبنى المدخل الستراتيجي. بمعنى توظيف الفكر الستراتيجي وتقانة المعلومات لتحقيق ستراتيجية الإبداع التنظيمي.

مدخل عام عن ماهية الستراتيجية

اول ما يتبادر للذهن عندما نسمع او نتداول مصطلح الستراتيجية وخصوصا لدى المختصين فانه سوف يعود بنا الى قرون عدة وتحديدا مجال المعارك والحرب، فهو في الأصل مصطلح عسكري ووضع لإدارة قوى يقصد به فن استخدام الإمكانيات والمواد في العمليات الحربية بالطريقة المثلى(أسرع وقت وبأقل التكاليف) وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة في النصر على العدو. (الكناني،٢٠١٥)

ان استخدام الستراتيجية في بدايته كان يقتصر على الجانب العسكري وفنون الحرب، (Fewrer Rainer, et al., 1995: P.11-12) في كونها تعبيراً عن الأسلوب الذى يسعى إليه القائد لجر عدوه إلى المعارك وتحقيق الانتصار. وتطور المفهوم نحو الكفاءة العلمية والقدرة الفنية على حشد واستخدام الامكانات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والنفسية، بما فيها العسكرية، وتحريكها في نسق متكامل لتحقيق الأهداف المرغوبة، وصارت مفضلة لإستخدامها في العلوم الإجتماعية والسياسية والإقتصادية والإدارية على مستوى الدول؛ المتقدمة منها والنامية وكذلك على مستوى المنظمات.

لقد بدء الاهتمام بمفهوم الستراتيجية في اطار حقل الإدارة الستراتيجية منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك لانتقال منظمات الأعمال من بيئة مستقرة نسبيا الى بيئة متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد مما استدعى

منها ضرورة استعمالها للاستراتيجية التعامل مع هذه البيئة للبقاء والمنافسة فيه (منهل، العبادي،٢٠١٤: ١٧٤). من هنا نجد ان هذا المفهوم يتجسد من خلال المنظور الاداري بانها الطريقة التي تستخدمه المنظمة في النضال من اجل تحقيق اهدافها والتي من خلالها تجاوز التهديدات واستخدام الفرص المتاحة. (جاد الرب،٢٠١٦: ٥).

تعريف الستراتيجية

الستراتيجية كمفهوم ومصطلح عسكري يتفق معظم الباحثين على انها لفظة مشتقة من الكلمة اليونانية ستراتيجوس (strategos) وتعني فن إدارة الحرب او فن الجنرال (Art of the General) وتعني فن إدارة وقيادة الحروب. بصفة عامة وتعني الخطة الحربية (تزو،٢٠٠٩: ٣) ، أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي نفس الوقت فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب. وتعكس الستراتيجية الخطط المحددة مُسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها. هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير يتسم بالتخطيط عال المستوى، فمن ذلك الستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الستراتيجية، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ورغم يعود أصل

الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل استراتيجيات التسويق...الخ.

وبمعنى اخر فان الستراتيجية هو علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة في اطار عملية متكاملة يتم اعدادها والتخطيط لها بهدف خلق هامش من حرية العمل يعين صناع القرار على تحقيق اهداف سياستهم العليا في اوقات السلم والحرب (فهمي،٢٠٠٦: ٢٧).

يعرف Thomas الستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية." (تومسن، ستركلايد، ٢٠٠٦: ٧)

تنوعت التعاريف التي تناولت ماهية الستراتيجية كمفهوم ومصطلح واشهرها المدخل العسكري وتعني فن إدارة وقيادة الحروب. بصفة عامة وتعني الخطة الحربية (تزو،٢٠٠٩: ٣)، أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي نفس الوقت فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب (فهمي،٢٠٠٦: ٢٧).

ومفهوم الستراتيجية عموما: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

في حين يعرف (Thomas) الستراتيجية على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة لمنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية." (تومسن، ستركلايد،٢٠٠٦: ٧)

وقد أورد (زيتون ١٩٩٩) معنيين للاستراتيجية كل منهما يكمل الاخر هما:

المعنى الأول: وفيه ينظر الى الستراتيجية على إنها فن استخدام الامكانات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما أو اساليب عملية لتحقيق هدف معين.

المعنى الثاني: وفيه ينظر الى الستراتيجية على انها خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق يتم خلالها استخدام كافة الامكانات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما عرف دركر Drucker الستراتيجية بانها: عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

ويوضح الجدول (١) بعضاً من تعريفات الستراتيجية خلال اكثر من خمسين عاماً بحسب تعاقبها الزمني.. ويشار الى ان مسألة وضع تعريف محدد للستراتيجية قد اثارت اختلافاً بين الكُتّاب والباحثين حيث لاحظ (Hofer & Schendele, 1978: 14) ان الاختلاف ينشأ في ثلاث مجالات أساسية وهي:

سعة تعريف الستراتيجية في مجال الأعمال/ تنوع الستراتيجية/ شمولية عملية صياغة الستراتيجية.

وعلى أية حال يمكن ان نخلص الى أهم ما يمكن تأشيره بصدد ما تناولته تعريفات الستراتيجية المبين خلاصتها في الجدول (١).

جدول (١)
خلاصة تطور تعريف الستراتيجية

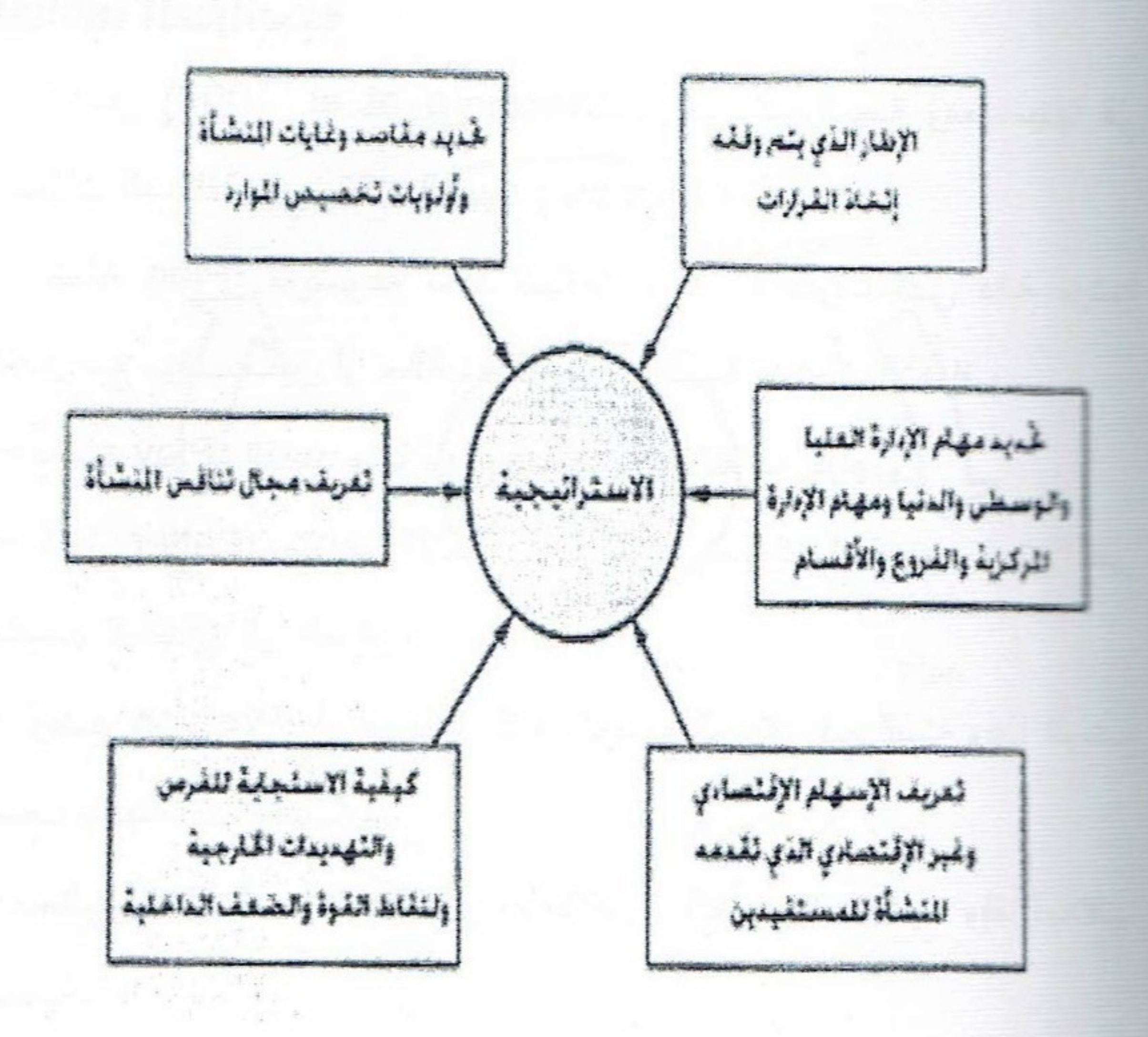
تعريف المؤلفين: الستراتيجية هي نمط متقدم في التفكير يؤدي الى قدرة اعمق في الفهم والتصرف في علاقة المنظمة مع بيئتها لتحقيق أهدافها.. فهي اذا وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها.
عام ٢٠٠٠: الوسيلة المستخدمة للوصول الى الغايات والأهداف كخطة موحدة تربط جميع اجزاء المنظمة بما يكفل تحقيق اكبر كفاءة ممكنة لاستغلال الموارد لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة متغيرة.
عقد التسعينيات: قرار رفيع المستوى تتخذه المنظمة تطلعا نحو المستقبل من خلال رؤية شمولية ناتجة عن بحث وتنقيب مستمر تمزج بين الأهداف الموضوعة ووسائل تحقيقها من اجل الاداء المتميز لانجاز الانشطة بصورة مختلفة عن المنافسين مع ملاحظة أهمية التميز بين الفاعلية التشغيلية والستراتيجية.. باعتبار ان الاولى تعني التساوي مع المنافسين في الاداء في حين تقود الثانية الى التميز عن المنافسين.
عقد الثمانينيات: التكامل الداخلي باتجاه التوافق الخارجي مع البيئة المحيطة من خلال تنمية افكار وسلوك وقرارات لتوجيه الانتباه لبعض مجالات العمل الهامة وربما المصيرية المتوقع حصولها مستقبلا باعتبار الستراتيجية هي تطور لمراكز المنظمة مستقبلا وعلى اساس كونها نتاجا للإدارة الستراتيجية المعتمدة على فهم المديرين واصحاب القرار في المنظمة وهي الإدارة التي صار ينظر اليها من قبل البعض كمجموعة فعاليات وتحمل عدة معان.

عقد السبعينيات: التخطيط للاستخدامات الحالية والمستقبلية للموارد في ظل بيئة تحف بجوانب المخاطرة مما يتطلب ان تحدد المنظمة خيارها الستراتيجي بدقة لتحقيق أهدافها من خلال المواءمة بين امكانات وموارد المنظمة وأهدافها المخططة. فالستراتيجية اذا هي وسيلة المنظمة للتعامل مع البيئة والتفاعل معها.
عقد الستينيات: قاعدة لاتخاذ القرارات للتوافق مع المواقف التي تواجه المنظمة مستقبلا.
عقد الخمسينيات: تحليل الموقف الحاضر وتغييره اذا تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد.
عقد الاربعينيات: اتخاذ المنظمة لمجموعة تحركات بوجهة معينة لمواجهة الموقف.

المصادر:

(Mintzberg,1979:25), (McNicholas,1977:9), (Bowman,1974:47), (Thopson,1967:55), (Sharplin,1985:2), (Glueck & Jauch,1984:9) (Bosman,1984:1), (Porter,1980:9), (Certo & Peter,1990:5), (Rue & Holland,1989:3), (Mintzberg & Quinne,1988:70), O,Brine,1990:402)

(ولين وهنجر/ ترجمة، ١٩٩٠: ٢٥)، (ابو قحف/ ١٩٩٢: ٢٠)، (منتزبيرج/ ترجمة، ١٩٩٤: ٢)، (غراب/١٩٩٥: ٣)، (Gary,1996:7)، (Porter,1996:61-62)، (ياسين/١٩٩٨: ١٦)، (الركابي/ ١٩٩٩: ٨٣)، (الشماع/١٩٩٩: ٧٤-٧٥)، (الصميدعي/١٩٩٩: ٩٤-٩٧)، (الصميدعي/٢٠٠٠: ١٥).



شكل (١)

الأبعاد التي تتشكل منها الستراتيجية

مضامين الستراتيجية

لخص (Mintzberg et al, 1998) معاني الستراتيجية ومضامينها في المجالات المختلفة في مقالته الشهيرة (Five ps) بأنها:

١- خطة Plan: موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لا نجاز الأهداف.

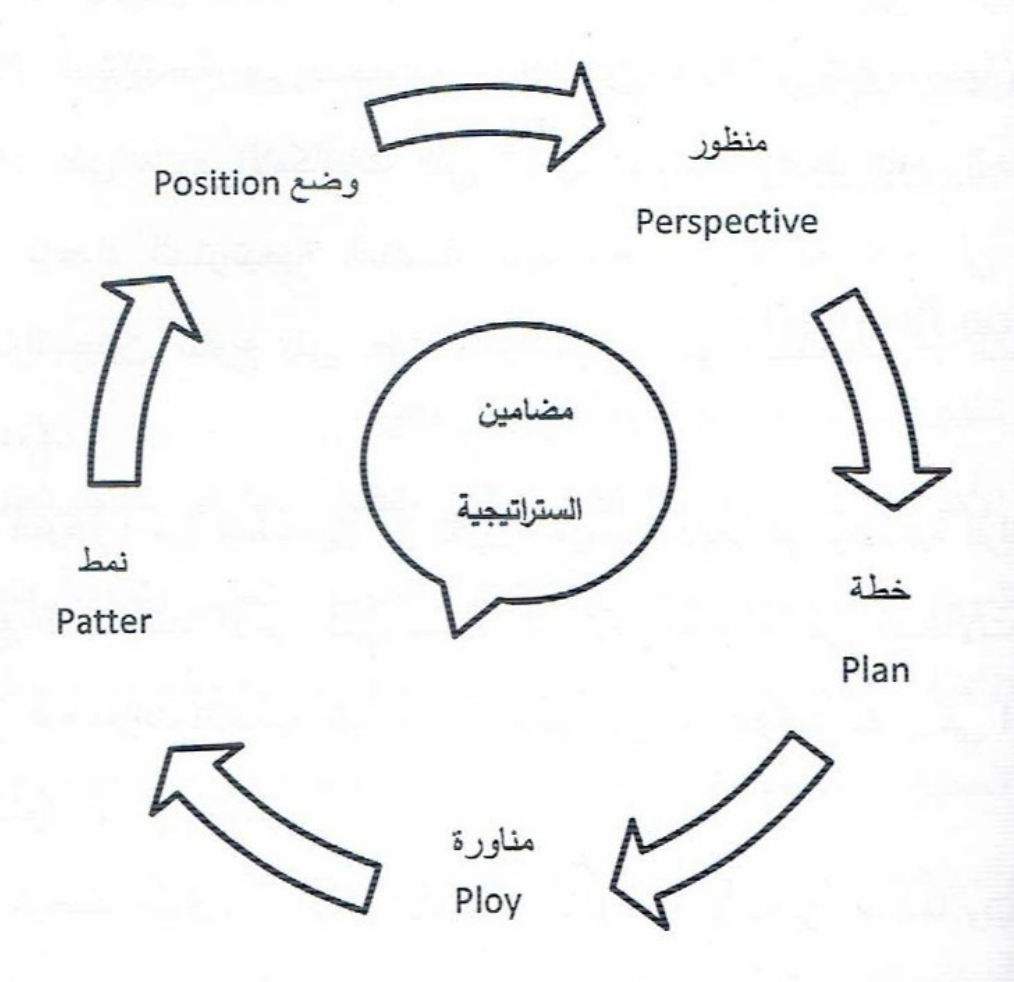
٢- مناورة Ploy: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

٣- نمط Patter: متناغم الاجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود للوصول الى المركز.

٤- وضع Position: أو ما يشار أليه بالوضع المستقر في البيئة وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

٥- منظور Perspective: يعطي القدرة على رؤية وإدراك الاشياء وفقاً لعلاقتها الصحية.

يمكن توضيح مضامين الستراتيجية كما في الشكل (٢):



شكل رقم (٢) يوضح مضامين الستراتيجية

المصدر: عبود و التميمي، التفكير الاستراتيجي، دار الدكتور للعلوم، بغداد، ٢٠١٩، ص١٨.

مبادئ الستراتيجية

تركز الستراتيجية على بمجموعة من المبادئ العامة التي تتكون منها وهي:

١. **القوة**: على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الستراتيجية المناسبة (الهجوم– الدفاع)، ولا شك أن هذين الاستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها:(التخصص– الشراكة– التفاهم).

٢. **مبدأ التركيز**: من المستحيل أن تكون المؤسسة دائمًا في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط..

٣. **مبدأ اقتصاد القوى**: أن توفر الإمكانات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه..

٤. **مبدأ التنسيق**: إن تحديق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

٥. **مبدأ الأمان**: إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

٦- مبدأ الفرص: يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك يبنيها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.

عناصر الستراتيجية

تتكون الستراتيجية من أربعة عناصر وهي:

١- **الأهداف**: تعد الأهداف القاعدة التي ينطلق منها أي نشاط تعليمي يحدد المسار الذي تسير وفقه الستراتيجية للتدريس تنظيراً وتطبيقاً بحيث تلائم الأهداف المختارة قدرات المتعلمين العقلية والانفعالية والنفسية الحركية.

٢- المحتوى: يتضمن تحليل محتوى المادة التعليمية الى مضامينها من الحقائق والمفاهيم والمهارات والمبادئ والاتجاهات الاساسية مع مراعات التسلسل من السهل الى الصعب ومن البسيط الى المركب للانسجام مع قدرات الطلبة العقلية.

٣- الانشطة: يقصد بها الجهد العقلي أو الذهني الذي يبذله المتعلم أو المعلم من اجل بلوغ هدف ما.

٤- التقويم: يتضمن استراتيجيات متنوعة للتقويم منها الواقعي لتطوير المهارات الحياتية الحقيقية وتنمية الافكار والاستجابات الخلاقة الجديدة والتركيز على العمليات والمنتج في عملية التعليم والتعلم.

مفهوم الإدارة الستراتيجية

لغرض تحديد ماهية الإدارة الستراتيجية ومضامينها نلاحظ انه لابد من الوقوف عند مكونات المفهوم، فهي تنحصر بين مفهوم الستراتيجية ومفهوم الإدارة. لذا لابد من توضيح ماهية الستراتيجية والإدارة كمدخل اولي.

وفي هذا الصدد يمكن بلورة مفهوم الإدارة الستراتيجية من خلال ماتم عرضه في الادبيات المتخصصة، مع العلم ان التعاريف التي تناولته تنوعت في وصف الإدارة الستراتيجية، ورغم الاختلاف في ذلك الا انها متفقة من حيث جوهر الأهداف والغايات.

ويمكن عرض بعض من هذه التعاريف من خلال الجدول (٢):

جدول (٢)

تعاريف الستراتيجية

المؤلفين	التعاريف
عبدالمهدي،٢٠١٣: ٢٦	العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الامد للمنظمة، وتطوير الستراتيجيات التي تكفل تحقيق اهدافها وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الستراتيجية للمنظمة، ووضع الأهداف، وصياغة الستراتيجية، وتنفيذ الستراتيجية، وتقييم الأداء والعمل على ادخال التعديلات الضرورية في الرؤية او الأهداف الستراتيجية، او التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي او تغير الظروف بما في ذلك الافكار والفرص الجديدة.
القيسي و الطائي،٢٠١٤: ٤٢	العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل بها.
الدوري،٢٠٠٥: ٢٥	الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الاساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة
الدرة و جرادات،٢٠١٤: ٧٥	عرفت تعريفا عاما بانها علم و فن ووضع (صياغة) قرارات تتعلق بجميع الدوائر والادارات والوظائف في المنظمة وتمكينها من تحقيق اهدافها ويمكن ان نطلق تعبير استراتيجيات على تلك القرارات ومن ثم فان الإدارة الستراتيجية هي وضع (صياغة) ستراتيجيات المنظمة وتنفيذها وتقييمها
Certo & Peter, 1990: 5	الى كون الإدارة الستراتيجية تطورت فكرا وتطبيقا وسوف تستمر بالتطور وهذا هو سبب الفقدان الواضح للاجماع في الرأي حول ما تعنيه الإدارة الستراتيجية بالضبط الا ان ذلك لايمنع من كون اغلب المنظمات الحديثة في عالم اليوم تمارس الإدارة الستراتيجية فكرا وتصرفا لتحقيق أهدافها.

ويوضح الشكل (٣) خلاصة تطور الإدارة الستراتيجية خلال العقدين الأخيرين، ونخلص الى ان الإدارة الستراتيجية ليست وظيفة للمنظمة او قسما معينا بحد ذاته له موقعه في هيكل المنظمة التنظيمي؛ وانما هي عملية إدارية إبداعية محلها الفكر ويترجمها التصرف الذي يمارس من كافة المستويات وتدخل في تخصص كل نشاط داخل المنظمة حيث تقوم الإدارة الستراتيجية (والتي تعد اختصاصا أصيلا للإدارة العليا) بتحديد التوجهات طويلة الأمد للمنظمة آخذا بنظر الاعتبار عوامل البيئة (المؤثرة في المنظمة وستراتيجيتها) وباعتماد العلم الذي يكمله الحدس والتصور الإنساني لإدارة وتوجيه موارد المنظمة بطريقة ناجحة (كفوءة وفاعلة) باتجاه انجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.

الادارة الستراتيجية

عقد الثمانينات *			عقد التسعينات **			٢٠٠٠ ـــ ٢٠٢٠ ***		
المضمون	الهدف	الوسائل والمستلزمات	المضمون	الهدف	الوسائل والمستلزمات	المضمون	الهدف	الوسائل والمستلزمات
عملية ادارية تتكون من مجموعة قرارات وافعال واجراءات ناجحة	انجاز رسالة المنظمة وتحقيق اهدافها وغاياتها العليا الملحة والحيوية	ادارة وتوجيه علاقة المنظمة بالبيئة من خلال تكوين وتطبيق وتطوير ستراتيجيات مع ملاحظة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة	عملية مستمرة ابداعية وعقلانية وحدسية التصور تلعب الادارة العليا فيها دورا بارزا من حيث الادراك في سلسلة من الخطوات (الديناميكية) المتكررة التي تبدأ حيث تنتهي (تخطيط/تنفيذ/تقسيم)	* ابقاء المنظمة ككل متلازمة مع بيئتها. * تحديد التوجهات طويلة الامد. * تنمية غايات اهداف ستراتيجية للبقاء والنمو والتوسع. * تحقيق مستقبل افضل. * تحقيق رسالة المنظمة.	* علم و فن. *التفكير والتصرف الستراتيجيين. * متابعة التقدم وتقييم نتائج التغذية العكسية.	مجموعة قرارات وممارسات تتضمن: - الصياغة. - التطبيق. - الرقابة.	تحقيق رسالة المنظمة واهدافها.	اغتماد التكامل بين مختلف ادارات المنظمة.
* المصادر: (Higgis,1980:6), (Glueck & Jauch,1984:5), (Sharplin,1985:6), (Pearce & Robinsen,1988:6), (Wheelen & Hunger,1989:7)			** المصادر (Certo & Peter,1990:5), (David,1993:5), (Kotler,1997:64) (ابو قحف/١٩٩٢: ٢٠)، (غراب/١٩٩٥: ٤)، (ياسين/١٩٩٨: ١٨)، (الصميدعي/١٩٩٩: ٩٥)			*** المصادر (الصميدعي/ ٢٠٠٠: ١٧-١٨)		

شكل (٣)

خلاصة تطور تعريف الادارة الستراتيجية

١. الأهمية:

تناول العديد من الباحثين والمهتمين الإدارة الستراتيجية من خلال ابراز أهميتها في جوانب متعددة يظهرها الجدول (٣).

جدول (٣)

أهمية الإدارة الستراتيجية

المصدر	جوانب أهمية الإدارة الستراتيجية
الديوجي/ ١٩٨٧: ٣٦٦	نظرا لعمل المنظمة في بيئة غير مستقرة ودائمة الحركة فهي تخضع لتأثيرات عوامل عدة بعضها داخلية الاخرى خارجية مما يفرض على المنظمة اعتماد ستراتيجية معينة لمواجهة تلكم التأثيرات
Certo,1990:2	لتحقيق المواءمة والتكيف بين المنظمة والبيئة ولمقابلة نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات المحيطة
ابو قحف/ ١٩٩٢: ١٧	الإدارة الستراتيجية هامة بالنسبة للمنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح، الكبيرة والصغيرة، الحكومية والخاصة، لأنها المنهج الفكري والطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.. وعلى هذا الاساس ينبغي على جميع المنظمات تبني فكرة تطبيق الإدارة الستراتيجية.
السلمي/ ١٩٩٥: ١٠	تكمن أهمية الإدارة الستراتيجية في انها نهج يحاول اعادة النظر في بنية الفكر التنظيمي ككل ونسجه في هيكل من الستراتيجيات الموجهة للعملية الادارية تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة للإدارة وتساند المنظمة في تفاعلها مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها.
Ghoshal & Bartlette, 1995:22	الإدارة الستراتيجية تجاوزت ما كان يعرف في الإدارة التقليدية بالتناقض او التعارض في اساليب العمل بين

المصدر	جوانب أهمية الإدارة الستراتيجية
	المركزية واللامركزية والتنظيم الرسمي واللارسمي والمحلية والعالمية، وكل ما كان يبدو بأنه بُعديّن مختلفين تماما اصبح الان في ل ما صار يعرف بالإدارة الستراتيجية مزيجا من كل ما تقدم وغيره.
Porter, 1996:40	تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
ياسين/ ١٩٩٨: ١٧	متابعة وتقييم اداء المنظمة كنظام متكامل وتحليل البيئة الخارجية.. وتحديد مركز المنظمة الستراتيجي في الصناعة التي تنتمي اليها والقضاء على حالة التشتت والتنافر بين القرارات وفق رؤية واضحة.
الركابي/ ١٩٩٩:٨- ١٠	أنموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمنظمة الذي يمكنها من تحديد ميزاتها الستراتيجية وادارتها بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها من خلال التكيف مع متغيرات البيئة اولا وتوظيف مجالات التفوق للحصول على النمو المرغوب ثانيا والوصول الى النجاح الستراتيجي الذي يحقق للمنظمة البقاء الأطول في دائرة الضوء ثالثا كما وتعد الإدارة الستراتيجية تخصصاً أصيلاً للإدارة العليا وتتجه للوصول الى أهداف ورسالة المنظمة.
الصميدعي/٢٠٠٠: ١٨- ١٩	محور تركيز المنظمة ككل فهي تهتم بالأعمال اليومية والمشاكل وتركز على نمو وتطوير المنظمة، تمكن المنظمة من ان تكون فعالة في تحقيق أهدافها، تمكن المنظمة في ان تكون اكثر اطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة، تمكن المنظمة في ان تكون اكثر مرونة وتكيفا مع المستجدات والظروف المحيطة بها.

٢. النشأة والتطور:

أ. **النشأة:** يمكن القول بانه يصعب تحديد تاريخ ظهور الإدارة الستراتيجية نظراً لارتباطها بالتراكم المعرفي في الفكر الإنساني في مجال الإدارة وتطبيقه في المنظمات فلم يكن ظهور الإدارة الستراتيجية وليد المصادفة وانما كنتيجة طبيعية لتراكم وتطور عدد من المعارف والعلوم في مجالات مختلفة الى جانب التغيرات البيئية السريعة في النصف الثاني للقرن العشرين والتفات عدد كبير من الباحثين والمهتمين لمعرفة الأسس المادية والقوى المحركة الرئيسة التي تؤدي الى نجاح او فشل المنظمات في مجال الإدارة بالرغم من وجودها في محيط واحد وعملها في ذات الظروف (الركابي، ١٩٩٩: ٧)، ويمكن القول ان مؤلفات الإدارة عرفت اول بوادر الفكر الستراتيجي في سنة ١٩٤٧ حين طرح الباحثان (Morgenstern) و (Von Newman) مؤلفا عن نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي اوضحا فيه أهمية استخدام المنظمة للستراتيجية في أعمالها (الركابي، ١٩٨٩: ٣٤) وبعد ذلك ببضع سنوات وتحديداً في خمسينيات القرن العشرين قامت كلمن منظمة Ford ومنظمة Garnegie بتمويل دراسة لمحتويات الخطط الدراسية لكليات إدارة الأعمال وكانت النتيجة اصدار تقرير Gordon and Howell بإشراف منظمة Ford والذي أوصى بتوسيع اشمل لتعليم الأعمال ومادة في (سياسة الأعمال) لإعطاء الطلبة فرصة تجميع ما تعلموه في مساقات أخرى منفصلة عن إدارة الأعمال واستخدام هذه المعرفة في تحليل مشكلات الأعمال المعقدة. كما اقترح التقرير ما يجب ان يكون عليه محتوى تلك المادة.

جدول (٤)

مراحل تطور الإدارة الستراتيجية

(١) ١٩٥٠_١٩٥٩	(٢) ١٩٦٠_١٩٦٩	(٣) ١٩٧٠_١٩٧٩	(٤) ١٩٨٠ _
مرحلة التخطيط المالي الاولى (تحقيق الميزانية)	مرحلة التخطيط طويل الامد (التنبؤ بالمستقبل)	مرحلة التخطيط الستراتيجي (التفكير الستراتيجي)	مرحلة الإدارة الستراتيجية (تشكيل المستقبل)
* الاعتماد على المدير التنفيذي. * الموازنات كتقنيات فعالة للتخطيط في مختلف انشطة المنظمة. * قدرة الإدارة العليا على استيعاب متغيرات بيئة المنظمة نظرا لبساطتها وبطء تغيرها نسبيا. * الاهتمام بعملية الحصول على ربح وتقليل النفقات ورفع معدل العائد على الاستثمار R.I.O	* الاعتماد على الحاسب في تقدير احتياجات رأس المال والتناوب في الخطط التمويلية البديلة. * محاولة التنبؤ بالتأثير المستقبلي للعوامل البيئية المؤثرة: سياسية/ اقتصادية/ اجتماعية. * توسع المدى الزمني. * تحسين القرارات التنظيمية.	* الاعتماد على المخططين الستراتيجيين. * استيعاب مقومات النجاح في الصناعة. * تركيز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. * وعي المنظمة: بحدود ادائها ومتابعة سلوك المنافسين واصبح للتخطيط كنشاط متطور غير تقليدي. * النظر الى المنتوج من وجهة نظر المستهلك. * الاهتمام بصياغة ستراتيجية معينة للمنظمة	* مشاركة اللب التشغيلي في الستراتيجية. * لا مركزية التخطيط ومرونة وتطوير تقانة المنظمة والمحافظة عليها. * تعقد عملية التخطيط بفعل التعقد البيئي. * تنظيم كل الموارد لتشكيل الميزة التنافسية. * صناعة المستقبل.

Source: (Glueck & Kufman, 1982: 9-21). (Dewit & Meyer, 1994: 2-7)

(هنري ملتسبيرج/ ترجمة: ١٩٩٤: ١). (الركابي، ١٩٩٩: ١٠-١٤)

٣. أبعاد الإدارة الستراتيجية

يشير Bob Dewit & Ron Meyer الى انه من المهم ملاحظة الأبعاد الثلاثة للإدارة الستراتيجية وهي:

أ. **بعد العملية *Strategy Process*:** فهناك دائماً عملية يجب ان تتم، بنائية أم غير بنائية، رسمية أو غير رسمية ويتعين على المنظمة هنا ان تقوم بالخطوات اللازمة للوصول الى الستراتيجية وهذا البعد من الإدارة الستراتيجية ينظر الى جانب الكيفية How.

ب. **بعد المحتوى:*Strategy Conten***فالبعد السابق يشير الى وجوب الانتهاء بنتاج ستراتيجي (منتوج ستراتيجي) للمنظمة يسمح لها بإنجاز أهدافها في مواجهة ضغوط المنافسين. وهذا البعد من الإدارة الستراتيجية ينظر الى جانب السببية (لماذا) Why.

ت. **بعد المستلزمات:*Strategy Context*** فالستراتيجيات تطور لتناسب مختلف المنظمات فلكل منها مستلزمات بالطبع وبالرغم من ذلك فان العديد من المنظمات والمنشآت تتقاسم مواصفات متشابهة يمكن تجميعها على شكل فئات Categories تواجه نفس المشاكل الستراتيجية والفرص وتتطلب ردوداً ستراتيجية بسياقات متشابهة.

وفي عام ١٩٨٨ و ١٩٩٠ قام Mintzberg & Pettigrew على التوالي بدراساتهم حول هذا الموضوع وتوصلا الى التأكيد بأن P.C.C (الرمز المختصر للأبعاد الثلاثة المذكورة آنفا) هي ليست عناصر Elements للإدارة

٣. أبعاد الإدارة الستراتيجية

يشير Bob Dewit & Ron Meyer الى انه من المهم ملاحظة الأبعاد الثلاثة للإدارة الستراتيجية وهي:

أ. **بعد العملية *Strategy Process*:** فهناك دائماً عملية يجب ان تتم، بنائية أم غير بنائية، رسمية أو غير رسمية ويتعين على المنظمة هنا ان تقوم بالخطوات اللازمة للوصول الى الستراتيجية وهذا البعد من الإدارة الستراتيجية ينظر الى جانب الكيفية How.

ب. **بعد المحتوى:*Strategy Conten***فالبعد السابق يشير الى وجوب الانتهاء بنتاج ستراتيجي (منتوج ستراتيجي) للمنظمة يسمح لها بإنجاز أهدافها في مواجهة ضغوط المنافسين. وهذا البعد من الإدارة الستراتيجية ينظر الى جانب السببية (لماذا) Why.

ت. **بعد المستلزمات:*Strategy Context*** فالستراتيجيات تطور لتناسب مختلف المنظمات فلكل منها مستلزمات بالطبع وبالرغم من ذلك فان العديد من المنظمات والمنشآت تتقاسم مواصفات متشابهة يمكن تجميعها على شكل فئات Categories تواجه نفس المشاكل الستراتيجية والفرص وتتطلب ردوداً ستراتيجية بسياقات متشابهة.

وفي عام ١٩٨٨ و ١٩٩٠ قام Mintzberg & Pettigrew على التوالي بدراساتهم حول هذا الموضوع وتوصلا الى التأكيد بأن P.C.C (الرمز المختصر للأبعاد الثلاثة المذكورة آنفا) هي ليست عناصر Elements للإدارة

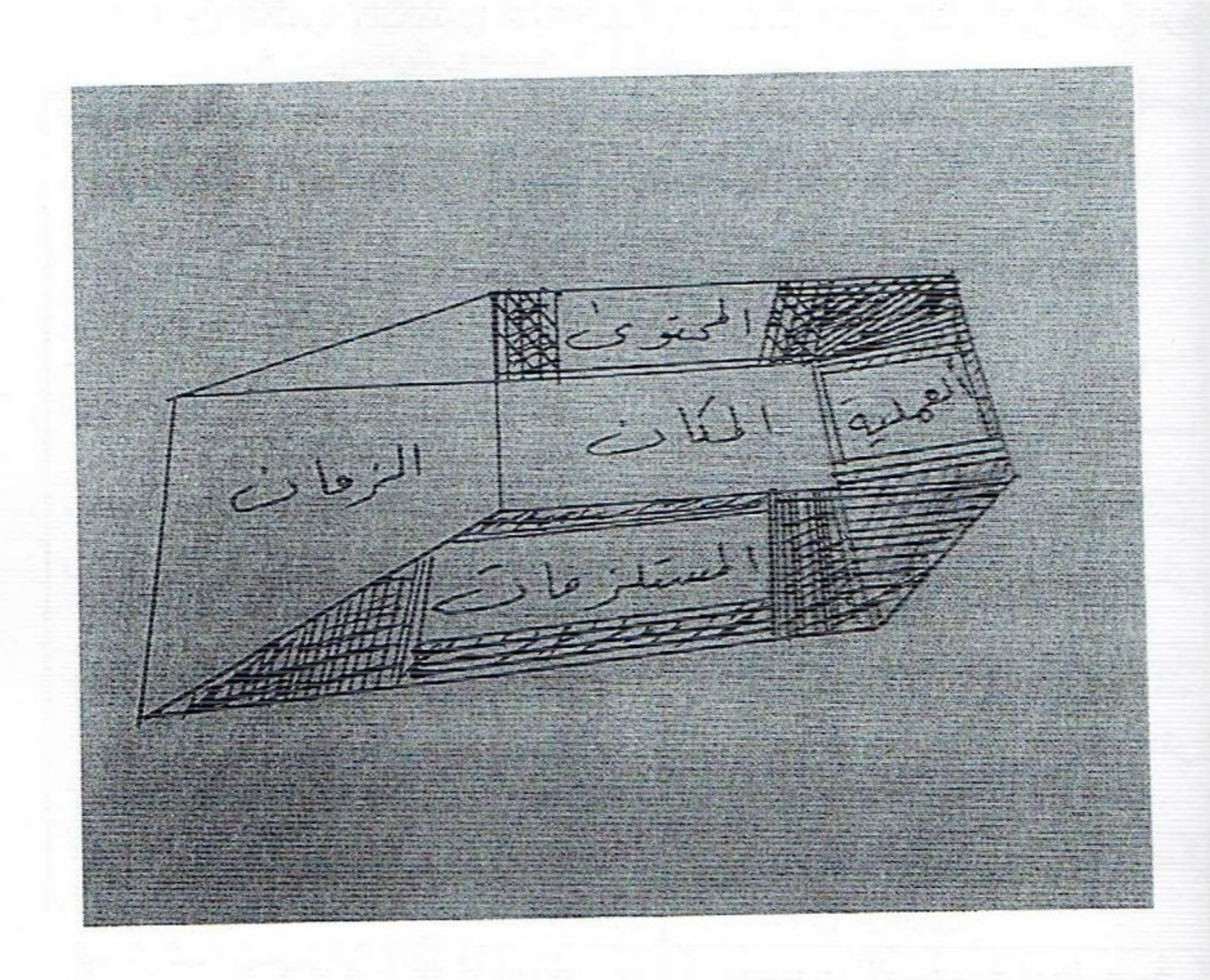
الستراتيجية وانما أبعاد Dimensions.. لأن المكونات يمكن اخذها واختبارها واحدة بمعزل عن الأخرى، بينما الأبعاد متصاحبة لا تتجزأ.

وهذا الرأي يتبناه Porter في كتابه Competitive Strategy، حيث يذكر انه يمكن دراسة الظاهرة الستراتيجية من خلال P.C.C كما يمكن النظر الى طول الصندوق وعرضه وارتفاعه اعتماداً من مكان وقوف الشخص. ان التمحيص الكامل للصندوق من أية زاوية من الزوايا الثلاث يعطي فكرة محددة عن هذا الموضوع، فالربط بين الابعاد الثلاثة يعطي عمقاً في فهم الإدارة الستراتيجية وهذا ما يعرف بـ Three – dimensional view of strategic (Dewit & Meyer, 1994: 11- 13).

ث. ونرى انه بالإمكان **إضافة الزمن Time** كبعد رابع للإدارة الستراتيجية والذي ينظر الى جانب التوقيت ?When (متى)؟ والافق الزمني المتوقع للستراتيجية ?How long كأن تكون قصيرة او متوسطة او طويلة الأجل.

ج. كما ويمكن **إضافة المكان** (البيئة) **Place** كبعد خامس للإدارة الستراتيجية والذي ينظر الى جانب محيط العمل ?Where.. أين؟

والشكل (٤) يوضح الأبعاد الخمس للإدارة الستراتيجية



The five- Dimensional view of Strategic Management

شكل (٤)

الابعاد الخمسة للإدارة الستراتيجية بضمنها الثلاثة المعروفة بجدلية P.C.C

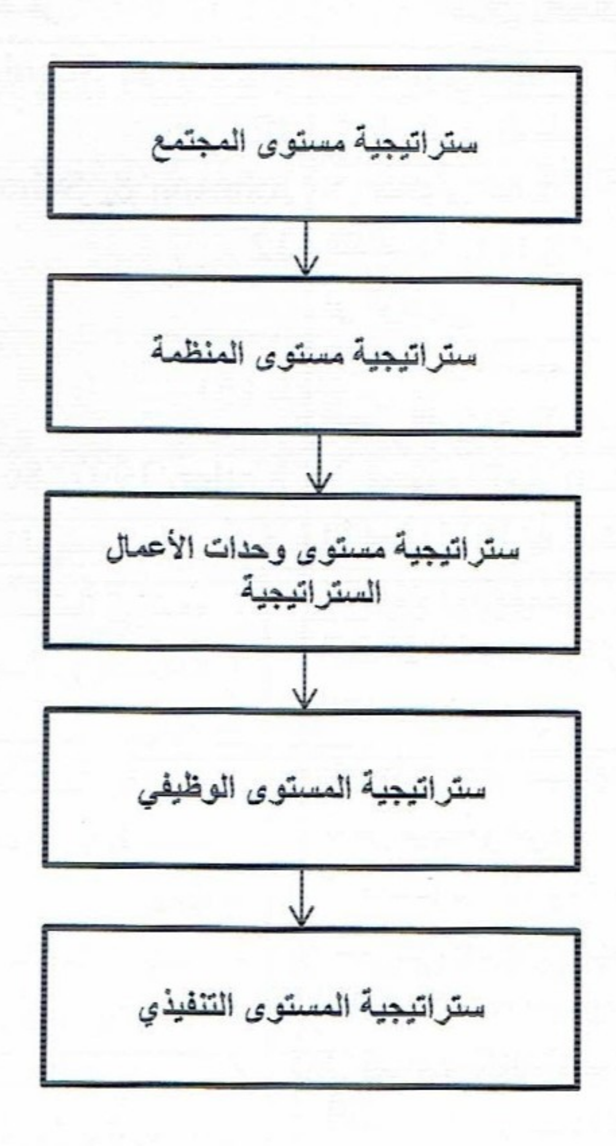
٤. مستويات الستراتيجية Levels of Strategy

تناول الكُتّاب والباحثون الستراتيجية من حيث مستوياتها والتي تعني درجة اتساعها وشمولها فكانت هناك آراء حول هذا الموضوع يستعرض أهمها الجدول(٥)

جدول (٥)
مستويات الستراتيجية (بحسب وجهات نظر بعض الكُتّاب والباحثين)

المصدر	مستويات الستراتيجية
Larange, 1980: 18- 21	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى الأعمال. ٣. المستوى الوظيفي. ٤. المستوى التشغيلي.
Hofer, 1980: 11- 15	١. مستوى المجتمع. ٢. مستوى المنظمة. ٣. مستوى الأعمال. ٤. المستوى الوظيفي.
Newman & Logan, 1981: 332 – 366	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى الأعمال. ٣. المستوى الوظيفي.
Higgines, 1983: 4 – 5	١. مستوى الاستجابة المجتمعية. ٢. مستوى المنظمة. ٣. مستوى الرسالة الرئيسة. ٤. المستوى الداعم للستراتيجية الرئيسة.
Thomson & Strickland, 1988: 5	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى الأعمال. ٣. مستوى دعم القطاع الوظيفي. ٤. مستوى التشغيل.
Cetro & Peter, 1990: 34	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى وحدات الأعمال الستراتيجية.٣. مستوى الاقسام الوظيفية.

المصدر	مستويات الستراتيجية
Mason & Scholes, 1996: 10 – 12	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى الأعمال. ٣. المستوى الوظيفي.
Johnson & Scholes, 1996: 10 – 12	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى الوحدات التنافسية S.B.U ٣. المستوى التشغيلي او الوظيفي.
عبيدات/ ١٩٩٧: ٢٣	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى وحدات العمل الفرعية. ٣. المستوى الوظيفي.
Kotler, 1997: 86 - 94	١. مستوى العام (المنظمة). ٢. مستوى الأعمال S.B.U ٣. المستوى الوظيفي.
الصميدعي/ ١٩٩٩: ٥١- ٥٤	١. مستوى المنظمة. ٢. مستوى وحدات النشاط الستراتيجية S.B.U ٣. مستوى الانشطة الوظيفي.
الصميدعي/ ٢٠٠٠: ١٦	بشكل عام هناك ثلاثة مستويات للستراتيجية وهي: ١. مستوى الإدارة العليا (الستراتيجية الكبرى Grad Strategy او ستراتيجية المنظمة العامة Core Strategy). ٢. مستوى الإدارة الوسطى (ستراتيجية الاقسام او الوحدات Division Strategy وتشمل ستراتيجيات التسويق والعمليات والموارد المالية والبشرية. ٣. مستوى الإدارة الدنيا.



شكل (٥)

مستويات الستراتيجية

المصدر: إعداد المؤلفان.

ماهية ستراتيجية الإدارة

من الملاحظ ان الادبيات قد تناولت مصطلح الادارة الستراتيجية من خلال رؤية ستراتيجية الادارة فهي تصب في اتجاه وفكرة واحدة

فقد وردت تعريفات كثيرة تعكس وجهات نظر الكُتّاب والباحثين حول ستراتيجية الإدارة يوضح بعضا من تلك التعريفات بحسب تعاقبها، ويمكن القول ان ستراتيجية الإدارة هي نتاج عمليات التخطيط في كافة المستويات:

أ. على مستوى الإدارة العليا (المنظمة): تهتم ستراتيجية الإدارة بالتوجه نحو المستهلك وفق الامكانات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

ب. على مستوى وحدات الأعمال الستراتيجية (اللامركزية): تهتم ستراتيجية الإدارة بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

ت. على مستوى الوظائف (الاقسام): والمقصود هنا وظيفة الإدارة في المنظمة تحديداً، تهتم ستراتيجية الإدارة بتحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك بشكل افضل مما يقدمه له المنافسون.

ث. على المستوى التشغيلي (الشُعَب الفرعية): تهتم ستراتيجية الإدارة بجوانب اكثر تركيزا وتخصصا على مستوى الأعمال اليومية او الأفق الزمني القريب.

الرؤية والرسالة والهدف

في ظل تطور عملية التخطيط وبرؤية ستراتيجية وضمن بيئة الاعمال المتنافسة والمتداخلة اصبح من الضروري ان تكون هناك رسالة ورؤية مع توصيف الأهداف الواضحة تتجسد من خلال مجموعة الأهداف ومنهجية توظيف الموارد وقد تكون مكتوبة او مدركة لدى المؤسسين او الإدارة العليا ولا يمكن ان تتم عملية الإدارة الستراتيجية الا من خلال ثلاثة مقومات اساسية لابد منها والمبينة في المخطط الآتي:



سيتم تناول هذه الاركان بشكل مختصر كاستكمال لمدخل للادرة الستراتيجية

اولا: رؤية المنظمة Vision:

من الطبيعي ان منظمات الاعمال تعمل في ظل التغيرات مما ادى الى صراع ومنافسة شديدة ومتنوعة مما يستدعي العمل ضمن استراتيجيات وخطط أعمال واضحة ومحددة، والاستفادة من الاحداث التاريخية والتنبؤات و ما هو قائم حاليا من الأعمال المختلفة ، ومن هنا اصبحت صياغة وادراك مفهوم الرؤية ضرورة واهمية لتحقيق الأهداف.

مفهوم الرؤية [Vision]:

على الرغم من إن الرؤية الستراتيجية هي مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الاستراتيجي، إلا إنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له و عادة ما يختلط معناه بمعاني اخرى مثل الرسالة والقيم والهدف، إن هذه المصطلحات مترابطة فيما بينها دحيه يتحدث عن أي منها دون إن ترد إلى الذهن جميعا وقد عبر احد القادة الاستراتيجيين عن هذا (د. صالح عبد الرضا و د. احسان دهش،٢٠٠٧: ١٦٦) تناولت المصادر المتخصصة في مجال الستراتيجية وادارتها تعاريف في تحديد مفهوم الرؤية. (د. احمد ماهر،٢٠١٠: ٦٩)

- الرؤية Vision هي الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها، أو هو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إلية المنظمة (د. احمد ماهر،٢٠١٠: ٦٩).
- الرؤية: هي النتيجة النهائية التي تسعى شخصياً لصنعها، يعني هو ما تود الوصول إلية، فالرؤية تعبر عن ما يراد من الاهداف

.(Thompson, A.: Strickland, A. and Gamble, J. ,2008)

- الرؤية هي أحد العناصر الأساسية في الإدارة الستراتيجية، ويُشير هذا المفهوم إلى الوجهة المستقبلية للأشياء، بما فيها منظمات الأعمال والمؤسسات والقطاعات المختلفة سواء الخاص أو العام وكذلك الدول، وتمثل هذه الوجهة جُملة من التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، أي ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، وأن تحدد بوضوح وبشكل مختصر ومفصل مكان الوصول مستقبلاً، وتحدد بشكل دقيق الآليات المتبعة لتحقيق هذا الطموح.
- كما ان الرؤية الستراتيجية strategic vision تعرف بانها خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محدده عن التقنية و التركيز على العملاء و الأسواق الجغرافية و الإنتاجية التي يجب إن تتبعها الشركة و الإمكانات التي يجب تطويرها و نوعيه الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلا (جواد،٢٠١٤).

أهمية وجود الرؤية

يمكن مضاهاة المنظمة بالفرد، فعليها أن تنظر إلى المستقبل، ولكن بطريقة النظرة للمستقبل تختلف من فرد إلى فرد (أو من منظمة إلى منظمة أخرى).

و تنبع أهمية وضع الرؤية للمنظمات مما يلي:

١. إن عملية تحديد الرؤية أصبحت من أهم خطوات رسم فلسفة المنظمة، وتحديداً تلك الخاصة بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة والأقرب إلى الواقع، وتشمل ذلك صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتماشية مع ظروف التطبيق.

٢. تمكن المنظمات من كسب معظم المواقف التنافسية المستقبلية، والسير حول الغد البعيد بشكل مدروس وغير اعتباطي وعشوائي.

٣. تبعد منظمه الأعمال عن حالات الفشل و المصاحبة عدم امتلاك منظور واضح ومحدد للإعمال.

٤. تحث على إحداث تغييرات جوهريه مطلوبة في ثقافة منظمة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكيه جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.

٥. يتم من خلالها تحديد طبيعة الأعمال التي تود المنظمة أن تؤديها بشكل واضح.

٦. تحديد الأمور التي يجب على المنظمة تجنبها، لتفادي الوقوع في الأخطاء.

و تبرز أهمية الرؤية الستراتيجية من خلال ما يلي: (جواد،٢٠١٤).

- ✓ ضرورة إن تراقب و تسيطر كل مؤسسة على مستقبلها في بيئة أصبحت التنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهذا يعطي الإدارة العليا المعروفة الاتجاهات لتطور المؤسسة المستقبلي.
- ✓ تبرز الرؤية الستراتيجية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية تلبي التطلعات الحقيقية الإدارة و العاملين و المستفيدين و تعزيز منظورهم الايجابي تجاه المؤسسة.
- ✓ تبعد الرؤية الستراتيجية عن المؤسسات حالات الفشل و الإخفاق المصاحب لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للطبيعة الإعمال و الاتجاهات السائدة فيها.
- ✓ رؤية واضحة تساهم في إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية وتغطيته تبريرا واضحة لتبني نماذج جديدة، خاصة إذا تقلبت ظروف و مستجدات العمل ذلك.
- ✓ الرؤية يجب إن تكون علمية وواضحة المعالم لأنها تتبنى حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين و الإدارات في المؤسسة.

ولا يمكن تصور منظمة لا تملك الرؤية المستقبلية للمنظمة وذلك لأنه من خلالها يمكن ان تعكس المواقف و الظروف الحالية، و تعطي انطباعا أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة. إن امتلاك منظمة الأعمال لرؤية واضحة يعتبر

امرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر و ترتكز دقة الرؤية الستراتيجية وموضوعاتها على فاعلية ما يأتي:(العنزي،٢٠١٥: ٤٥١)

١. نظم المعلومات الستراتيجية.
٢. نظام الرصد البيئي.
٣. نظم التدقيق الاستراتيجي.
٤. نتائج التنبؤات بعيد الأمد.
٥. إدارة الإبداع التنظيمي بجانبيه الإداري والفني.
٦. نسيج التكوين المعرفي خبرة و إدراكاً و تعلماً و تمثيلاً و خيالاً و حدساً وذكاءً.

خصائص الرؤية

إشار بعض الكتاب و الباحثين إلى وجود عدد من الخصائص التي يجب إن تتوفر في الرؤية على نحو سليم على وفق المنظور الستراتيجي (جواد،٢٠١٤)..

و الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، تعكس قيم المنظمة أو حُلم تصبو إليه مستقبلاً تصاغ بلغة أدبية تمتاز بما يلي:(الكناني،٢٠٢٠: ٣٣٤)

- البساطة و الوضوحية؛ إن الرؤية الستراتيجية الواضحة عندما تكون بسيطة تعطي إدراك المشترك نعامة للتوجه الاستراتيجي ولا الرسالة والغايات والأهداف الستراتيجية.
- تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيقها؛

- عبارة متماسكة ومثيرة وجريئة في دعوتها للتغير نحو الأفضل؛
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق قدر الإمكان.
- وتتسم بالمرونة حيث يجب إن تكون الرؤية مرنة و التصرف العمومية و شمولية و الحيوية وذلك لان المرونة تستدعي وجود اتجاه محدد وغايات واضحة و تؤدي إلى نتائج مرغوبة.
- قوة الاتصال: إذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المؤسسة وتوجه استراتيجيات، عندها يجب على الإدارة العليا وبقية الإدارات الأخرى في المؤسسة إن يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع ومتماسك ومتواصل حينما تصبح الجزء المتكامل في البنية الثقافية للمؤسسة.
- التماسك والانسجام: يجب إن تكون رؤية المؤسسة واضحة ومتماسكة في أفكارها ومضامينها الداخلية و منسجمة مع رسالة المؤسسة وقيمتها.
- إن الرؤية الستراتيجية للمؤسسة يجب إن تكون واقعية وصادقة في توجيهها لأنها ستكون الأساس الذي ستبنى عليها طبيعة الرسالة و اتجاهاتها وتطلعاتها المستقبلية.

عناصر الرؤية ومكوناتها

هناك ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمسار الستراتيجي، وهذه المهام هي:(تومسُون. ستريكلاند،٢٠٠٦: ٢١)

- التواصل إلى مضمون رسالة مستهدفة، توضح الإعمال التجارية التي تقوم بها الشركة حالياً، وتوضح كيان الشركة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.
- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة، كأساس لتحديد مسار طويل المدى، و اختيار ما يجب الاتجاه إليه و تخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على الشركة إن تتبعه.
- التعبير عن الرؤية الستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مدى الالتزام على مستوى الشركة بأكملها.

الخطوات الاجرائية في صياغة الرؤية

هناك عدد من الخطوات لابد من الالتزام بها عند وضع الرؤية من قبل المُخطّطين بالاعتماد عليها كإرشادات عامّة في تحديد ووضع رؤية المنظمة، منها:

١. تحديد المدّة الزمنية التي سيتم التخطيط لها.

٢. قيام كل عضو في الفريق بكتابة رؤيته الشخصيّة حسب توقّعاته ومعرفته بالمُنظّمة ومحيطها، مع ضرورة مراعاته للتغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً سواء الإيجابية أو السلبية.

٣. اجتماع أعضاء الفريق، ليقدموا مقترحاتهم؛ حيث يتمّ حصر نقاط الاتفاق والاختلاف في مقترحاتهم.

٤. كتابة عبارة موجزة تلخّص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تُحقّقها المنظمة.

ثانيا: رسالة المنظمة Organization's Mission

الرسالة: **Mission**: هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، وأنشطتها، وأسلوب تنفيذ الأنشطة والغرض، ولمن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة، ولماذا؟ (ماهر،٢٠١٠)

عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة و الغرض منها. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية:(الدوري،٢٠٠٥: ٥١)

(١) ما هي مجال نشاط المنظمة؟

(٢) ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا؟

وتحتل الرسالة مكانه كبيره لتحقيق غايات المنظمات و أهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيعه كبيره جدا. و تعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد و الأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.

يمكن تعريف الرسالة: في كونها بيان علّة وجود المنظمة، وما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوضح فلسفة وغاية وجودها، والأعمال الأساسية التي تقوم بها والجمهور المستفيد منها ضمن نطاق جغرافي محدد، وهي في ذلك، الرسالة تمثل مشعلاً تحمله المنظمة لينير دربها

وتعرف كذلك بأنها: صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة، وهي بذلك رسالة قصيرة تعبر عن غاية المنظمة وتجيب عن الأسئلة التالية: (الكناني،: ٤٥٦)

- لماذا وجدت المنظمة وما هو عملها الرئيس؟
- لمن تقدم المنظمة خدماتها ومنتجاتها؟
- كيف تؤدي المنظمة عملها وتقدم خدماتها؟

رسالة المنظمة: أو كما اسماها الأهداف الكبيرة و الطموحة و المغامرة للمنظمة. يتم التعبير عن رسالة المنظمة من خلال مجموعه من الأهداف الواسعة و العريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30) سنة وهي تطلب تحقيقها التفكير بأبعد من مقدرات المنظمة وإمكاناتها الحالية، و أهم ما يميز هذه الأهداف هو أنها أطول اجل وأكثر تحديدا من الأهداف الستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمرنا غير مؤكد. وهنا يبرز دور الإدارة العليا للمنظمة في الهام العاملين و أثاره التحدي الكفيل بتحقيقها من خلال المزيد من الجهد والمثابرة و القليل من الحظ. (عبد الرضا و دهش،٢٠٠٧: ١٧٦)

وبناء على ذلك فالرسالة هي:(العنزي،٢٠١٥: ٤٨٩)

١. بمثابة أداة مهمة للتوجيه و تخطيط وتنفيذ ورقابة جهود و أنشطة المنظمة وتتمثل بالخصائص الفردية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى المشابهة لها.

٢. تصف الخدمات والزبائن وأصحاب المصالح الآخرين الذين تخدمهم المنظمة، و بحيث تتناول شخصية المنظمة و توضحها و تحقق من طموحات العاملين و الزبائن و الحكومة وأصحاب المصالح الآخرين.

٣. تعطي دعماً لهوية المنظمة وطبيعة عملها، وتؤطر ارتباطها بين مختلف مكونات التوجهات الستراتيجية للإعمال في المجتمع و بحيث ينعكس ذلك إيجابا على تحقيق أهدافها وغاياتها الستراتيجية وتحسين نتائج الأداء المالي و التشغيلي.

٤. ينبغي إن تحدد الإعمال التي ترغب المنظمة التنافس عليها، والزبائن اللذين ارغب في خدمتهم، و أن تتميز بملموسية و جاهزة أو تفاصيل اكبر و أوضح و أدق من الرؤية الستراتيجية.

٥. أن يجري وضعها بمشاركه الإدارة العليا للعاملين المعنيين في أداء المنظمة بشكل العام والخاص، وصولاً إن تكون واضحة ومعبرة و بسيطة و مفهومه من قبل الجميع داخل المنظمة و خارجها، و بما يسهل في النهاية تحويل عبارة الرسالة إلى خيارات استراتيجية و خطط و سياسات وبرامج فاعله.

٦. إن تتكيف الرسالة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وطلبات الحكومة و المجتمع في تقديم الإعمال المناسبة.

خصائص الرسالة الناجحة

تختلف الخصائص والسمات التي تمثل بها الرسالة من منظمة إلى أخرى. ولكن و بصفة عامة، لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، لابد إن تتسم الرسالة بالشمولية و العموم، و تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونه من فقره واحدة تصف سبب كينونة المنظمة و ماهي أهم إعمالها وأنشطتها. وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى.(الدوري،٢٠٠٥: ٥٢)

١. تعبر الرسالة على فلسفة المنظمة وما ترغب إن تكون عليه مستقبلاً، بصورة شاملة و واقعية.
٢. الوضوح وبساطة التعبير ودقته، فالرسالة الجيدة واضحة المعاني والكلمات، دقيقة في تعبيراتها، يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها، محددة العبارات وقصيرة الجمل، مما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.
٣. التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي إن تطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الستراتيجية.
٤. الانسجام، و هو ضرورة وضع الاستراتيجيات و السياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة و / أو على مستوى وحده الأعمال.

٥. الواقعية والموضوعية؛ من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق تراعي عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.(المغربي،١٩٩٩: ٨٠)

٦. التكييف، ينبغي من رسالة المنظمة إن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية و الداخلية التي تعمل فيها المنظمة حاليا و ما تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف لتوافق معها أو التوافق عليها.

٧. التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال و الأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

٨. التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حاله من التكامل بين أجزاء المنظمة و مكونات سواء بين الأنشطة و الأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل ألعامودي).

٩. القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم وقيم و ظروف المجتمع بزمان ومكان معينين.

١٠. القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، عبر التحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، و من حيث الأمان، و البيئة

١١. التكيف مع البيئة والتفاعل مع متغيراتها بما يخدم عمل المنظمة و توجهاتها الستراتيجية؛.(المرسي وآخرين،٢٠٠٢: ٩١)

عناصر رسالة المنظمة

هناك أربعة عناصر لتكوين الرسالة المنظمة هي: (عبد الرضا و دهش،٢٠٠٧: ١٧٩)

١. **الغرض**. و يعتبر عن سبب وجود المنظمة.
٢. **الستراتيجية**. تحدد الستراتيجية نوع العمل الذي تمارسه المنظمة و الذي تنافس في حدود مع المنظمات الأخرى المماثلة و المركز الذي تخطط المنظمة الوصول إليه والمقدرات المميزة التي تسعى إلى امتلاك لتحقيق الأهداف الستراتيجية.
٣. **القيم**. وتمثل مجموعة المعتقدات والمبادئ الاخلاقية التي تشكل ثقافة المنظمة و تحدد معايير السلوك فيها.
٤. **معايير السلوك**. وهي السياسات ومواجهات السلوك التي تساعد العاملين في المنظمة على أداء إعمالهم بالطريقة الصحيحة.

اساليب تحديد الرسالة وصياغتها

تُعد عملية إعداد رسالة المنظمة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة الخطة، فهي بمثابة دستور المنظمة وهي كالهوية بالنسبة للفرد، ومنها تصمم الستراتيجيات وتشتق الأهداف التشغيلية. والرسالة الجيدة هي التي يمكن من خلالها أن تميز منظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها، وبعدم وجودها فإنها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها،

ولذلك ينبغي على الإدارة العليا أن تجد إجابات للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي:(الكناني،٢٠٢٠:)

- ما هي المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات والتي تعكس مهمة أو رسالة المنظمة في المجتمع؟
- كيف تتم عملية بلورة وتنمية أبعاد هذهِ الرسالة ضمن إطار المنظمة؟
- ما هي المجالات المحتملة والتي يتطلب التركيز عليها عند صياغة رسالة المنظمة؟
- كيف يتم تحويل رسالة المنظمة إلى مجموعة من الستراتيجيات على مستوى المنظمـة، أو علـى مسـتوى وحـدات الإعمـال، أو علـى مسـتوى الوحـدات الوظيفية؟

الصعوبات التي تواجه المنظمة بشأن صياغة الرسالة:

١- تعدد تنوع الأطراف المحورية و الشركاء الستراتيجيين التي تتعامل معها المنظمة، وهو ما يضع ضغوطاً على المنظمة لإرضاء هذه الأطراف و الحصول على رأيهم بخصوص الرسالة.

٢- يستغرق صياغة الرسالة وقتاً كبيرا ويتطلب مجهودات ضخمة وهو ما يجعل العديد من المنظمات يعزف على التفكير في هذا الأمر من الأساس، علاوة على انهماك الإدارة العليا في تفاصيل العمل وإجراءاته.

٣- عادت ما يفضل المديرون بقاء المنظمة على ما هي عليه و لا يرون إي داعِ لتحديث رسالة المنظمة.

٤- يعتقد العديد من المديرين إن الرسالة تؤدي إلى الكشف عن جزء من أسرار المنظمة.

٥- افتقاد العديد من المنظمات و المجتمعات ثقافة التفكير الستراتيجي و التوجه المستقبلي، وبالتالي يهتمون كثيرا بوجود رسالة للمنظمة.

ثالثا: اهداف المنظمة وستراتيجيتها

ان أي منظمة لا يمكن ان تنشا بلا هدف بغض النظر عن طبيعة الهدف و المجال او حجم المنظمة ومواردها والمجال الذي تنشط فيه، وهناك علاقة بين عملية تحديد الهدف و بين وضوح الرؤية و الرسالة و آليات إعدادها و كيفية صياغتها، و من الطبيعي ان الأهداف تنبثق من رسالة المنظمة و بهذا تكون اكثر تحديدا وتفصيلا منها (الدوري،٢٠٠٥)

مفهوم الأهداف: Goals

اذا كانت الرسالة هي السبب الجوهري لبداية المنظمة، وأساس كينونتها، فان الأهداف تمثل غايات المنظمة (Goals). وبهذه الغاية تتصف بحاله من العمومية. في حين تمثل الأهداف (Objective) المرامي المطلوبة لترجمهُ رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محدده يمكن قياسها. وتعتبر الرسالة و الأهداف لازمة لأي مرحله من مراحل عمليه الإدارة الستراتيجية وهي نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي (العنزي،٢٠١٥).

كما يعرف الهدف او الأهداف Goals بانها هي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس.(ماهر،٢٠١٠: ٢١٩)

او بمعنى اخر فان الأهداف تعني تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها فالأهداف تمثل تعني الغايات المرغوبة للفعل التنظيمي والتي تركز المنظمة جهوده صوب تحقيقها. (عبد الرضا و دهش،٢٠٠٧: ٢٢٠٤)

من هذا نلاحظ بان الأهداف تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين (تتحقق الغاية بتحقيق مجموعه متكاملة من الأهداف) وهي إما إن تكون أهداف مالية، أهداف استراتيجية، أهداف طويلة الأجل أو أهداف قصيرة الأجل.

أهميه الأهداف

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة و المهام التي تؤديها. و ينبغي على الإدارة إن تتأكد من أمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة و تحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة، والإطار الزمني لذلك، بُغيت تقسيمها طبقا للأولويات المطلوبة تحقيقها من الأهداف المرجوة. وتكمُن أهمية وضع أهداف، بما تحققه من وظائف مهم للمنظمة، في الجوانب التالية: (Abraham, S. ,2006)

١- تساهم الإدارة العليا في وضع الستراتيجيات على مستوى المنظمة على مستوى وحده الأعمال و على مستوى الوظائف.

٢- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، و لإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير.

٣- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة، بما يتناسب و الموقف التي تواجهه.

٤- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد و الأقسام، و تحديد أدورا و مراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٥- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ أو مقاييس كميه كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، و في أطار زمني يتناسب و أمكانية تحقيق الهدف.

٦- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أول رسالة.

٧- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام و الإفراد في المنظمات.

أنواع الأهداف

هناك عده تصنيفات وأنواع للأهداف، يمكن إجمالها بالآتي:(الدوري،٢٠٠٥)

١- منظمات ذات هدف واحد و أهداف متعددة. تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك، زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار. وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة.

٢- أهداف رسميه وأهداف فعلية. تتمثل الأهداف الرسمي بما تنشرها المنظمة للجمهور عبر التقارير و وسائل الإعلام، و قوة التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على البيئة و منع التلوث البيئي أضافه إلى اهتمامها بأهداف المالكين. أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصص الموارد و إدارة الأنشطة. والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

٣- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد. تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقات طويلة الأمد، في حين البعض الأخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسط الأمد لإنجازها.

٤- أهداف كلية و أهداف وظيفية. تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على مستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي. فالأهداف الكلية تماثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية لأسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج،... الخ)

مستويات الأهداف الستراتيجية: Strategic Objectives

أهداف المنظمة تحددها رسالة المنظمة؛ و يمكن إن تكون الأهداف معلنة و منشوره للجهات التي تهتم بالمنظمة (مثل هدف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه) ويمكن كذلك إن تكون أهداف واقعية تعني بالتشغيل و الإنتاج و التموين و غيرها.

بصفة عامة هنالك نوعين من الأهداف يحددهما مستويان هما: (احمد،:٤٤)

(أ) المستوى الأول: الأهداف المشتركة أو (المتحدة)

Corporate Objectives

الأهداف المشتركة هي الأهداف التي تأخذ الشكل الرسمي بالمنظمة و يمكن إن تأخذ إشكال عديدة.

(ب) المستوى الثاني: الأهداف المفردة: Units Objectives

و هذا النوع من الأهداف يمثل المستوى الثاني حيث أنها تختلف عن الأهداف المشتركة في أنها أكثر تخصيصاً وتحديداً لأنها ترتبط بوحدة واحده (مثل هدف قسم الإنتاج بالمنظمة).

ولتحليل ستراتيجية المنظمة يجب فهم أهداف المنظمة التاريخية و التي أثرت على استراتيجيات المنظمة في السابق حتى لا يحدث تضارب بين الستراتيجية الموضوع وبين أهداف المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة فيها (مراكز النفوذ بالمنظمة).

و الأهداف الستراتيجية يمكن استخدامها كمعيار لقياس مدى التنفيذ الصحيح للستراتيجية وكذلك تستخدم الأهداف كوسيلة لخلق دافعية العاملين لضمان التنفيذ و لتحقيق النجاح الستراتيجي.

العوامل المؤثرة في صياغة الأهداف

هناك أربعة عوامل أساسيه تمثل قيود على صياغه أهداف المنظمة تتمثل في:(الدوري،٢٠٠٥)

١- **قوى البيئة الخارجية:** لابد للمنظمة من تحليل البيئة الخارجية، وتحديد قوى تلك البيئة المتمثلة بجماعات حمله الأسهم و الجامعات الأخرى المتعاملين مع المنظمة، من اجل أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الرسالة والأهداف.

٢- **قوى الداخلية:** الذي يؤثر على صياغة الرسالة و الأهداف هو علاقة موارد الشركة مع قوي العلاقة الداخلية، حيث إن الأرباح الأكثر للشركات الكبيرة تتأتى من خلال امتلاكها أكثر الموارد المستجيبة للقوى في البيئة الداخلية من الشركات الصغيرة. أضافه إلى ذلك، إن العلاقة للسياسة الداخلية تؤثر على الرسالة و الأهداف، و تتأثر الرسالة و الأهداف أيضا مثل قوه العلاقة بين الاستراتيجيين كأشخاص أو كممثلين للوحدات في المنظمة. (Coulter, M., 2008)

٣- **قيم الإدارة العليا:** إن كل منظمة لديها مجموعه من القيم سواء ثم إدراك تلك الحقيقة أم لا، كما إن أهم انظمه القيم توجد لدى الجماعة الإدارية و بخاصة الإدارة العليا،

٤- **تاريخ المنظمة:** يعد تاريخ المنظمة احد العوامل المؤثرة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة هو إدراك الإدارة لضرورة تطوير ماضي الشركة،

في ضوء ماتم عرضه من مفاهيم للادارة الستراتيجية وابعادها والمضامين التي تتكون منها ومراحل تطورها واهمية استخدامها في المنظمات وخصوصا في ظل بيئة متغيرة وتقاطعات وسرعة في التغيير في ظل البيئة التنافسية مع التطور التكنولوجي والتقني والفني وتنوع وسائل التفكير والإبداع..واستكمالا لفكرة الادارة الستراتيجية ينبغي ان يدرك الستراتيجيون او العاملون في مجال الادارة الستراتيجية وخصوصا الادارة العليا، اهمية التفكير الستراتيجي وانماطه وكيف يتحقق. وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثاني

الفصل الثاني
التفكير الستراتيجي

تمهيد

شهد العالم تغيراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداءً من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة وادوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف انواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها.

تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين اذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة (التغيرات السريعة المتلاحقة)، مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في امكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها او التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

من هنا برزت الحاجة الماسة الى تغيير نوعي في أساليب الإدارة الستراتيجية، فبرز التفكير الستراتيجي نتاجاً متطوراً عنها ليمثل المواءمة بين الأساليب العلمية والأساليب العقلية ذات القدرات الذهنية عالية المستوى لتحقيق

الغايات الستراتيجية، ولأجل ترسيخ جذور التفكير الستراتيجي في عمل الدول والمؤسسات وتعميق فهمه وادراكه بذل عدد من الباحثين جهوداً قيمة في محاولة التأصيل المعرفي لمفهومه وتحديد مداخله وصياغة أبعاده وتطوير النماذج الخاصة به وتوضيح علاقاته مع المتغيرات الستراتيجية الأخرى.

وسيقدم هذا الفصل دراسة لنشأة التفكير الستراتيجي وتطوره ولمحاولات تحديد مفهومه و أهميته وأبعاده ومداخله ونماذجه وعلاقاته مع المتغيرات الستراتيجية الأخرى.

أولاً: النشأة والتطور

تعود البوادر الاولية لنشوء التفكير الستراتيجي الى العهود الاولى من الحياة البشرية عندما انحصر الهدف الستراتيجي للإنسان القديم في الحفاظ على وجوده، وكانت الغايات المحركة لآليات التعامل تتجلى في بروز اتجاهات الإنسان لاستثمار فرص البيئة ومواردها وتجنب مخاطرها وتهديداتها (اغتنام فرص الطعام وتفادي مخاطر الموت)، وتطور مستوى التفكير الستراتيجي مع تطور حياة الإنسان.

وتنطلق الملامح العامة للفكر الستراتيجي، بل ترتبط بالرؤية الستراتيجية لفلسفة الحياة المعتمدة على الحقائق المطلقة سواء في تكوين المخلوقات بأنواعها، أم في سعيها للحياة بأطوار زمنية متفاوتة ومتعاقبة ومتداخلة احياناً.

وتنامى التفكير الستراتيجي مع حدوث الثورة الصناعية ليتجه نحو التفكير لإنشاء المنظمات الصناعية وإنجاحها، وأستمر تطور التفكير الستراتيجي مع تطور الحياة الإنسانية في القرن العشرين، واصبح أكثر ممارسة وخاصة من الدول والمنظمات لتحقيق اهدافها الستراتيجية، وبعد بلوغ مسيرة الحياة البشرية الى ثورة المعلومات والمعرفة انتقل التفكير الستراتيجي الى مستوى متطور من الاستخدام بات يدخل في شتى المجالات العلمية.

وتبلور التفكير الستراتيجي كموضوع علمي يدرس في العديد من الجامعات والمعاهد العالمية في العقد الأخير من القرن العشرين مع بداية حدوث التغيير الجذري واعادة الهيكلة الشاملة في نشاطات الدول والمنظمات وفعالياتها وبيئاتها

مما افرز الحاجة الى اعادة ابتكار مستويات جديدة وعالية من التفكير المستقبلي والابداعي (Nehdi,2001:1) فظهر التفكير الستراتيجي كمتغير علمي في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي في سياق التطور الطبيعي للستراتيجية من مرحلة التخطيط الستراتيجي في السبعينيات من القرن الماضي الى مرحلة الإدارة الستراتيجية في الثمانينيات من القرن الماضي واخيرا الى مرحلة التفكير الستراتيجي في التسعينيات من القرن نفسه (Oshannassy,1999:1). وبدأت خلال ذلك التطور ظهور ملامح التأطير في التفكير الستراتيجي بقصد بناء أنموذج موحد للقياس.

وتعد نشأة التفكير الستراتيجي في سياق تطور الستراتيجية انعكاساً للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية في القرن العشرين وخاصة مع تزايد مستويات الشك وتعدد الاحتمالات مما افرز تزايد الحاجة الى العمليات الستراتيجية العقلية بمستويات عالية (Oshannassy,2000:2). وبالإضافة الى الإدارة الستراتيجية ساهم التفكير خطوة – خطوة وسايكولوجية الادراك ونظرية النظم في نشوء التفكير الستراتيجي (Oshannassy,1999:6) الذي اصبح مع تطوره على تماس مباشر مع الحدس والابداع والرؤية والخيال والباراسايكولوجي.

ثانياً: المفهوم

يتسم موضوع التفكير الستراتيجي بالحداثة على مستوى التأطير والتصنيف، ويعد من الموضوعات البكِر والتي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل كثيرا من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير.

واشار (الخفاجي، ٢٠٠٨: ١٠٦ -١١٠) بهذا الصدد الى ان (التفكير الستراتيجي محطة فكرية تحتاج الى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب البحوث والدراسات الميدانية على وفق دلائل تؤشرها ادبيات علم الستراتيجية في ميدان الأعمال)، ويعتقد ان السبب وراء ندرة الدراسات في مجال التفكير الستراتيجي او غيابها يعود الى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

١. هيمنة مفهوم التخطيط الستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الستراتيجي، بل ان بعضهم كان لا يرى أي اختلاف بينهما. (Masifern,003: 3)

٢. الاعتقاد السائد بأن التفكير الستراتيجي نادراً ما يستخدم، ولا يلجأ اليه سوى عند قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.

٣. تعد عملية الستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فأن النتائج النهائية تتحقق باسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج الى نمط ابداعي وابتكاري. (الخفاجي، ٢٠٠٨: ١١٣)

ان الافتراضات السابقة بقيت سائدة منذ بداية الاربعينيات والتي شهدت ولادة التفكير الستراتيجي (الزيدي، ٢٠٠٠: ٥٢)، الى نهاية السبعينيات، الا ان بداية الثمانينيات صعوداً شهدت تحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة الى التفكير الستراتيجي مفهوماً ومضموناً وممارسة، وترافق هذا التحول مع كتابات (Ohmae,1982)، (Mason, 1986), (Mintzberg & Ltiedtok, 1998: 1994) وغيرهم، وكان نتيجة هذه الكتابات دحض الافتراضات آنفة الذكر بوقائع ودلالات علمية، وعلى النحو الآتي:

أ. التفكير الستراتيجي غير التخطيط الستراتيجي، فالاول عملية تركيب معطيات الشخصية للمدير وخبرة الآخرين والبيانات المتحصل عليها من البحوث، لتكوين الرؤية للاتجاه الذي يجب ان يتبع العمل بموجبه، اي انه عملية تحليلية غرضها برمجة الستراتيجية مسبقاً حيث ان التفكير الستراتيجي عملية تركيببية تستخدم الحدس والابداع وتكون نتيجتها النهائية تصور متكامل للمشروع الستراتيجي. (Mintzberg, 2004: 108) في حين ان الثاني هو عملية تحليلية غرضها برمجة الستراتيجية.

ب. التفكير الستراتيجي ضرورة ملحة ويجب ان يستخدم على الدوام وبخاصة من (مديري القمة) للمنظمة؛ لأن بقاء المنظمات مرهون بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود الى صناعة ستراتيجية ناجحة. (Ivancevich,2007: 184)

ت. العملية الستراتيجية، عملية ليست آلية مرتبة الخطوات، وانما تقوم على القدرة على مواجهة المشكلات بشكل ابتكاري، ولذلك فان منطق التفكير البديهي والتفكير الميكانيكي لا ينسجم مع متطلبات العملية الستراتيجية، وعليه بات تبني منهج ملائم يعزز القدرة على بلوغ غايات العملية الستراتيجية، وتحقيق اهدافها أمراً في غاية الأهمية ويعد التفكير الستراتيجي هو المنهج الملائم لذلك لأنه يتعامل مع المشكلات بشكل ابتكاري مع استخدام عال للخيال. (Ivancevich,2007: 185)

واختلف الباحثون في تحديد مفهوم الفكر الستراتيجي، فقدم مجموعة منهم مفاهيم اولية و عامة من دون الخوض في التحليلات الدقيقة والاعمق لذلك المفهوم، فشبه (Macmillan & Tempo, 2000: 164) التفكير الستراتيجي بـ(مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع مغين عن طريق صياغة الستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص)، وعَدّه (Wilson,2004: 16) (مجرد التفكير في الستراتيجية)، وقدم (Dror,2007: 1) مفهوما أعمق يرتبط بالادراك والمعرفة والتفكير، فعد التفكير الستراتيجي (البُنى الادراكية المتوفرة في الدولة لخدمة الاياي المعرفي والفكري لتحديد الخيارات المهمة للتأثير في المجالات المختلفة).

وطرحت مجموعة اخرى من الباحثين مفاهيم اعمق وادق للتفكير الستراتيجي متباينين في مابينهم الى ثلاث فئات. فركزت الاولى على اهداف التفكير الستراتيجي والغرض منه، في حين ركزت الفئتين الثانية والثالثة على طريقة التفكير ستراتيجيا. وعلى النحو الآتي:

الفئة الاولى: تطرقت هذه الفئة من المفكرين الى التفكير الستراتيجي من زاوية الغاية والهدف من عملية التفكير. فاشار (Stacey 1992) الى ان التفكير الستراتيجي (استخدام أساليب نوعية لتطوير أفكار ابداعية جديدة وصياغة افعال على اساس التعلم الجديد.(Lawrence,2008: 4). وعَدّه (Newton & Johnson & Hendry 1993) كونه (عمليات ادراكية يجري خلالها فهم المؤسسات والبيئات وتطوير الستراتيجيات) (نقلا عن Masifern,2002: 4). وعرض (Robert,1993) مفهوماً آخر للتفكير الستراتيجي هو (توليد صورة مسبقة لما يجب ان تتطلع اليه المنظمة في المستقبل على اساس المتغيرات النوعية أكثر من الكمية) (Masifern ,2002: 3).

وعرفه (Oshannassy,1999: 15) انه (انه وسائل متناسقة تسمح بتوقع القضايا والاحداث في المستقبل وتشكيل البدائل المختلفة وفهم الآراء وتقرير الاهداف وتحديد اتجاه تحقيق تلك الاهداف على اساس المنفعة). وشبهه (DPI,2002:1) بـ(عملية الولادة والحياة التي تمكن القائد من صياغة الستراتيجية وفحص البيئتين الداخلية والخارجية والتخطيط للمستقبل).

الفئة الثانية: ركزت هذه الفئة على المفاهيم التي قدمتها للتفكير الستراتيجي على طريقة التفكير ستراتيجياً متفقة في ذلك مع الفئة الثالثة التي تليها الا انها امتازت عنها في تمسكها بطريقة التفكير الغربية القائمة على التحليل الكمي التي تدرك الستراتيجية كونها علماً، فعرض (Suutari, 1993) التفكير الستراتيجي على انه (قدرة توليد الأفكار وصنع القرارات على وفق فهم مبادئ صياغة الستراتيجية وطبقاً للاهداف والاتجاهات الستراتيجية) (Masifern,2003: 3).

وفهم (Lawrence,1999: 4) التفكير الستراتيجي كونه (عمليات تفكير وفعل تتضمن مجوعة جيدة من بدائل الفعل والتخمينات للجوء اليها عند حدوث التحديات المختلفة للمؤسسة). ووصفه (Dan & Trigg,2000: 1) انه (مجموعة عمليات تسمح للقائد والفريق القيادي المساعد بتصميم النواحي الكمية للخطة الستراتيجية لتطوير تصور حول كيفية نظرة المؤسسة لمدة نهاية الخطة).

وقد توسع (Masifern,2002: 5) في مفهوم التفكير الستراتيجي أكثر فقدمه على انه (مجموعة من المبادئ الأفكار والسياسات والقواعد العملية التي تكون طريقة للقادة يفكرون بواسطتها ودليل يرشدهم في أعمالهم اليومية).

وجسد (WBC,2003:1) فهما آخر للتفكير الستراتيجي عندما اكد انه (عملية صياغة رؤية واقعية بوساطة تطوير القدرات ضمن فريق العمل وحل المشكلات والتفكير الجدي وبما يساعد في مواجهة التغيير والتخطيط للمستقبل واستثمار الفرص).

الفئة الثالثة: ركزت هذه الفئة على طريقة التفكير الاسيوية او الشرقية القائمة على الابداع والخيال التي تنظر الى التفكير الستراتيجي كونه فناً. وينطبق ذلك على مفهوم (Ohmae,1982) للتفكير الستراتيجي اذ قدمه كونه (اتحاد مجموعة طرائق تحليلية هي الاختبار والادراك وتعيين اولويات الأفكار والمرونة العقلية لاطلاق العنان وبحرية للخيال والموهبة لإنتاج الأفكار الستراتيجية الابداعية) (Masifern,2002: 3). الا ان أكثر ما يجسد التوجه العام لهذه الفئة مفهوم (Mintzberg,2003: 44) الذي يعد ادق المفاهيم توضيحا للتفكير الستراتيجي اذ رأى انه (تركيب من الحدس والابداع لانضاج تصور متكامل للمشروع الستراتيجي ولوضع رؤية شاملة ومتقنة للاتجاهات والستراتيجيات الواجب تحريرها لتظهر في اي زمان و اي مكان عن طريق عمليات غير منظمة من التعلم غير الرسمي المهم تنفيذه بوساطة الأفراد في المستويات المختلفة والمتخصصين في قضايا محددة). واتفق معه (Bagg,2001: 1) في ان التفكير الستراتيجي عبارة عن (توليفة مكونة من الحدس والابداع لانتاج منظور متكامل ورؤية معقدة ومتقنة بمستوى عالٍ للاتجاه الذي يجب ان يكون حراً ومطلقاً ليظهر في اي وقت ويأخذ مكانه ضمن المنظمة).

ورأى (Nadler,1994) انه (عمليات ابداعية للتفكير في التكوين والفعل والتعلم الخاص بالستراتيجية) (Masifern,2002: 4).

واشارت اليه (Liedtak,1998) كونه (طريقة تفكير خاصة تتضمن خمسة عناصر اساس هي ادراك النظم والنية الستراتيجية والتفكير الفرصي والتفكير في الوقت والتفكير الابداعي) (Masifern,2002: 4).

وعرض (Torset,2001:23) مفهوما اخر للتفكير الستراتيجي عاداً اياه (عمليات ادراكية فردية وجماعية تهدف الى البحث عن القضايا والفرص الستراتيجية عبر مراقبة الموارد والبيئة). وبذات الاتجاهات السابقة اعطى (Rhinesmith,2006:318) مفهوما مفاده (اسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر الى الامام في فهمه ويتبنى النظر من الاعلى لفهم ما هو ادنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ماهو كلي ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الاشياء بواقعية) وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية.

وعرفه (البرزنجي،٢٠٢٠: ٢٠) بأنه (فهم يعتمد على ثلاثة عوامل هي المتغيرات المؤثرة في الستراتيجية وعناصرها الرئيسة ومداخل صياغتها، ثم ينطلق من بناء اطار شامل لمنهج الإدارة الستراتيجية باتجاه تحيق اهداف المنظمة)، وان التفكير الستراتيجي يستلزم توفر القدرة على فهم وتحديد المتغيرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديدها وتحليل هذه المتغيرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليل هذه المتغيرات لتحديد نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا ومن ثم صياغة البدائل الستراتيجية الممكنة للمنظمة واختيار البديل الافضل لتحقيق اهدافها.

والقائد الفعال من يستطيع ربط الاحداث والمواقف واستنتاج الحدث المستقبلي ومدى تأثيره في منظمته اذ يجب على القائد ان يضع في اهتمامه الخطط البديلة لمواجهة المواقف والاحداث المتوقعة واللامتوقعة وعليه ان يحشد الموارد المادية والبشرية باتجاه مواجهة هذه المواقف وتحقيق الاهداف المنشودة.

وبعد عرض تلك المفاهيم نقدم مفهوم اجرائي للتفكير الستراتيجي هو (عملية ذهنية وفكرية تركيبية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي وهو تفكير مستقبلي عالي المستوى في الأبعاد الحيوية لتحقيق الاهداف الستراتيجية عن طريق صياغة الستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص).

ثالثاً: أهمية التفكير الستراتيجي

تبرز أهمية التفكير الستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواءمة بين امكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الانماط البيئية. (الدوري و صالح،٢٠٠٩: ٢٥)

ومن هنا جاءت الدعوات لتغير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الستراتيجي (Kogut,1999: 196)، ويشكل التفكير الستراتيجي احد التحديات المهمة التي تواجهها الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الامر ليشمل جميع مستوياتها ومن اجل ان تتمتع المنظمة بالاقتدار، فقد برهنت تجارب الماضي ان التطوير الناجح لستراتيجيات اقسام المنظمة ووحداتها نتاج ذلك التفكير، اذ غالباً ما يظهر ميلاً بين مديري تلك الوحدات التنظيمية ليصبح جلّ تفكيرهم يتركز حول اكتشاف الستراتيجيات مستفيدين من الماضي، وكذلك بخصوص هذه الستراتيجيات على التغير البيئي الواقعي، ويتطلب ذلك معرفة الإدارة العليا وباقي المديرين بأعمالهم وتوافر المعلومات للمنظمة التي باتت احدى المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات ذوات الأعمال المتعددة، ويتجلى ذلك في اثارة تساؤلات ستراتيجية، يتم الاجابة عنها بالاستفادة من أساليب التحليل الستراتيجي.

ولعل فوائد التفكير الستراتيجي تتجسد بانه اداة تعزز الاقتدار والممايزة في المنافسة، اذ تستطيع الإدارة العليل تحديد الاستعدادات التي يمكن عن طريقها

تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يُمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها، وتوازن الإدارة العليا موطن القوة في عمليات المنظمة ومهامها وقوتها بنسبة المنافسين في مجالات أعمال حللتها، لكي تقرر عبرها موقعها الستراتيجي.

وعُدَّ التطور الحديث الذي شهدته تقانة المعلومات عاملاً مساعداً وداعماً للتفكير الستراتيجي للمنظمة ومعززاً قدراتها على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة ضمن العمليات الستراتيجية، وكذلك التركيز على الأوجه الابداعية فيها، وهكذا يمكن القول ان تقانة المعلومات والاتصالات بمختلف انواعها تشكل عاملاً محددا للتفكير الستراتيجي في المنظمات ذوات الأعمال المتنوعة، الذي يؤثر في فاعلية اتخاذ القرارات الستراتيجية فيها ومقدار ما تحتاجه من ابداع لضمان نجاح عماية تكوين الستراتيجية تصميماً وتطبيقاً (Chakravarthys & Lorange P,2004: 18)، ويأتي التفكير الستراتيجي استجابة للبعد الستراتيجي في الإدارة، وهو يساعدها في الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصوراتها بعيدة الأمد، منها مثلاً، اذا تريد ان تكون المنظمة في (٥,١٠,٢٠) سنة قادمة؟ وماذا تعمل للوصول الى ذلك؟ وما الموارد التي ينبغي استقطابها والحصول عليها؟ وما التغيرات الحاصلة في عمليات البيئة؟ وما اسلوب التعامل معها؟ وكيف تستطيع تحقيقها وبلوغ ميزة تنافسية بوساطتها؟ هذه التساؤلات تحديات اساسا للإدارة العليا في تكوين المنظمة تشجعها على استخدام التفكير الستراتيجي بمختلف السيناريوهات والخطط لضمان بلوغها(Cole.G.A,2003:102). وقدمت رؤية

جديدة عن التخطيط الستراتيجي عن طريق توظيف المديرين للتفكير الستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن اعادة بناء الستراتيجيات. (Mintzberg,2004:108).

ولما كان التخطيط الستراتيجي نشاطاً رئيساً مستمراً، فانه يشجع المديرين بل ويلزمهم التفكير ستراتيجياً ويدعوهم الى التركيز على معطيات البيئة الخارجية في الأمد البعيد، إضافة الى التفكير بها مرحلياً وتشغيلياً للأمد القريب. (Bateman,2006:10)

وكذلك دعوة المديرين الى التفكير في عملية الإدارة الستراتيجية عن طريق عناصرها المختلفة كتأسيس الرسالة والتصور والتحليل البيئي والتقدير الداخلي، وصياغة الستراتيجية وتطبيقها والرقابة عليها.

ويتطلب من القيادة التفكير بالتحديات التي تواجهها الأعمال، كونها ذات طبيعة ستراتيجية، وتستلزم كذلك التفكير بطاقة المنظمة عند تعاملها مع القوى الاجتماعية وباقي قوى البيئة المؤثرة فيها، وتصورها وقدرتها على الوعي باغراض المنظمة ومؤسسيها، والتحديات لقيم وعلاقة المنظمة مع مجتمعها والمنظمات الحكومية والمنافسة العالمية والطاقة والبيئة المادية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في التقانة.(Marcus,A.A.,2006:78)، وضمن تصور ان التفكير الستراتيجي ماهو الا تحديد الغايات بعيدة الامد والاهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين في التهيؤ للمستقبل. (Ivancevich,2007:184)

وتتضح أهمية التفكير الستراتيجي من كونه اداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين اهداف المنظمة وادراك جميع المتغيرات البيئية، وهذا لن يتحقق الا اذا تمكنت القيادة الستراتيجية من استخدام قدرتها في بلورة آفاق التفكير الستراتيجي لدى جميع العاملين وبكل المستويات عن طريق الانفتاح عليهم واشراكهم في القضايا المتعلقة بستراتيجية المنظمة.

ومن العرض السابق نرى ان التفكير الستراتيجي يسهم في:

١. بناء رؤى مستقبلية حيث يساعد المديرين في التحضير للمستقبل.

٢. اغتنام اكبر عدد من الفرص الرابحة واجهاض اكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة والاستجابة.

٣. تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير وذلك عن طريق توافر فرص المشاركة في جميع المستويات الإدارية في العملية.

٤. جعل القادة بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها.

٥. استخدام القائد الستراتيجي لقدرته التفكيرية في بلورة آفاق التفكير لدى العاملين معه بالشكل الذي يدفع جميع الاطراف لقبول الالتزامات المترتبة عليهم وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الستراتيجية للمنظمة.

وتتلخص اغراض التفكير الستراتيجي بما يأتي:

أ. تحديد القصد الستراتيجي (Strategic Intent) الذي يقود إدارة المنظمة الى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.

ب. تشخيص تاثير انواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الستراتيجي هو أنموذج ذهني له تاثير مؤكد في سلوكنا، وهذا الأنموذج لابد له من ان يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا. (محمد،٢٠٠٢: ٥٥)

ج. تصعيد الفرص الذكية (Intelligent Opportunism) عبر بناء الستراتيجية العرضية، التي تعد احد محاور التفكير الستراتيجي. (Liedtak,1998: 123)

د. تمكين المنظمة من تحديد الستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.

(Weiner & Brown,2006: 179)

رابعاً: الأبعاد

يعد التفكير الستراتيجي من الأنشطة الستراتيجية ذات القدرات العقلية عالية المستوى الذي يحتاج تطبيقه على ارض الواقع الى تحديد خصائصه وأبعاده بشكل دقيق، لذا قدم الباحثون اسهامات متعددة لوصف أبعاد التفكير الستراتيجي تقارب بعضها وتباعد الآخر تبعاً للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين.

حدد (Ohmae,1982) خمسة أبعاد للتفكير الستراتيجي هي (الحدس، والابداع، والخيال، والتحليل، والفعاليات الكمية) (Oshannassy,1999: 10). وقدمت (Liedtka,1998) خمسة أبعاد اخرى هي (النية الستراتيجية، وادراك النظم، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الابداعي). (Torset,2001:19).

على حين ذهب (Sanders,1998:62) الى ابعد من ذلك محدداً ستة أبعاد اخرى هي (النظرة الشاملة، والتغير المؤسسي الذاتي، والاخذ بالتأثيرات الصغيرة، والتفكير التصوري، والبحث البيئي، والتفكير اللاخطي).

وعرض (Grundy & Wensley,1999) أبعاداً للتفكير الستراتيجي بشكل هرم قوامه الأبعاد الاتية من القاعدة الى القمة (التحليل الستراتيجي، والعلاقات السببية، والخيارات الستراتيجية، والرؤية، والسلوك العملي). (Torset,2001: 19). وطور (Osannassy,2006:6) أبعاداً تعتمد الى حد كبير على أبعاد (Liedtka,1998) هي (النظرة الشاملة، والنية الستراتيجية، والتفكير في الوقت،

والمشاركة الشاملة). واشار (Tan,2000:2) الى ستة أبعاد هي (تشخيص حالة المؤسسة، وتحليل البيئة، ووضع الرؤية الستراتيجية، وتطوير الستراتيجيات، وتطوير المحتوى الشامل، وقيادة التغيير الستراتيجي).

وبين (Bagg,2001:1) ان أبعاد التفكير الستراتيجي هي (التخطيط، وتركيز القيادة على اتجاه محدد، والتركيز على الهدف الأهم، والتخطيط للمكان المناسب).

واقتصرت آراء (Nawb,001:2) على ثلاثة أبعاد هي (الرؤية الستراتيجية، والمهمة الستراتيجية، والخطة الستراتيجية). في حين ركز (St,2001:1) على ثلاثة أبعاد اخرى هي (الابداع، والرؤية، والحدس). وشخص (Dos,2002:4) ثلاثة أبعاد ايضا ولكنها (التركيب، والتحليل التشعبي، والابداع). وطرح (Masifern,2002:6) ثلاثة أبعاد اخرى مستنداً الى مدخل مختلف في دراسته للتفكير الستراتيجي وبناءً على ادوات وتقنيات تحليلية متعددة، وتلك الأبعاد هي (الابداع، والرؤية، والتخطيط).

وعبر (St,2002:1) عن اربعة أبعاد هي (التركيز، والتفكير بعيد المدى، والتقاء الهدف الأهم، والفعل التطبيقي). ودرس (Wbc,2003:1) أبعاد (التنظيم، والرؤية الشاملة، والتفكير متعدد النواحي، والقوى المؤثرة، والخيار العقلاني).

والملحوظ من دراسة تلك الطروحات لأبعاد التفكير الستراتيجي ان الباحثين لم يتفقوا على أبعاد معينة وان عدداً منهم تبنى الأبعاد نفسها ولكن بمسميات مختلفة

بعضها عن بعض. ويعزى ذاك الى حداثة البحث والتنظير في موضوع التفكير الستراتيجي بالإضافة الى تباين الاتجاهات الفكرية للباحثين.

ويمكن تأشير عدد من الأبعاد التي نالت الاهتمام والاتفاق الأكثر من الباحثين وهي (الرؤية، والابداع، والحدس، والنية لاستراتيجية، والتفكير في الوقت).

ويمكن عد أبعاد (Liedtka,1998) الأكثر تعبيراً عن التفكير الستراتيجي وهي (النية الستراتيجية، وادراك النظم، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الابداعي).

خامساً: المداخل

دخل موضوع التفكير الستراتيجي بشكل واسع في ادبيات الإدارة الستراتيجية. ويعد التفكير واحداً من اقدم الفعاليات دراسة في العمليات الستراتيجية (Torest,2001: 3) الا ان دراسته لم تتطور الا في عقد التسعينيات من القرن العشرين. وتلاحقت آراء المدارس الفكرية المختلفة في دراسة الستراتيجية واتجاهاتها لتنتج ستة مداخل لدراسة التفكير الستراتيجي تعد انعكاساً لتطور فهم التفكير الستراتيجي، وهي:

١. **المدخل القيادي**: يعود هذا المدخل الى آراء المدرسة النمساوية التي تعد اقدم المدارس في دراسة الستراتيجية. ومن روادها الاوائل (Schumpeter) الذي كان يرى ان الستراتيجية هي مهمة القيادات العليا فقط. وبناءً على تلك الرؤية للستراتيجية يرى (Mintzberg,2004:110) ان التفكير الستراتيجي جزء من خبرة وسمات ومدركات القادة يساعدهم في تبني الستراتيجية الافضل. ومن ثم فان التفكير الستراتيجي لايكون موجوداً ضمن الرؤية الشاملة للمنظمة وانما فقط ضمن الخرائط العقلية لقادة متخذي القرار في تلك المنظمات. وهذا الفهم للتفكير الستراتيجي يؤكد اتجاهات واحدة من أكثر المدارس شهرة في الإدارة الستراتيجية القائمة على افتراض القائد العليم بكل شيء، اذ تعتبر التفكير الستراتيجي واحداً من الادوات الستراتيجية المساعدة للقائد في تحليل البيئة الخارجية.

(Torset,2001:3)

٢. **مدخل القرار الستراتيجي:** يهتم الحقل المعرفي للستراتيجية بشكل اساس بنماذج صنع القرار الستراتيجي كما هي الحال مع مدرسة صنع القرار التي لا تشير دائماً الى المحلل الفرد او المفكر الفرد الا انها وطبقاً لهذا المدخل ترى التفكير الستراتيجي عملية ضمن أنموذج سلسلة عمليات خطية متكاملة لصنع القرار الستراتيجي. ويحدد (Torset,2001:5) ثلاث مراحل رئيسة لصنع القرار الستراتيجي هي:

أ. تحديد القرار: وتتضمن مرحلتي ممايزة القرار وتشخيص القرار.

ب. تطوير القرار: وتتضمن مرحلتي البحث عن القرار وتصميم القرار.

ت. اختيار القرار: وتتضمن مراحل فحص القرار وتقييمه وتفويض باختياره.

ويظهر التفكير الستراتيجي ضمن تلك المراحل كخطوة او مرحلة ثانوية ضمن مراحل ممايزة القرار وتشخيصه والبحث عنه. وهذا المدخل وان كان متطوراً عن المدخل القيادي لانه يخلص التفكير الستراتيجي من كونه خصيصة قيادية الى كونه مرحلة تحليلية مبرمجة ضمن عمليات صنع القرار الستراتيجي، الا ان التفكير الستراتيجي بقي على وفق هذا المدخل مقتصراً على القيادات العليا في الدول والمنظمات. (Torset,2001:5).

٣. **المدخل الفوضوي:** اعتمده (Langley) وزملائه عام ١٩٩٥ عندما حددوا أبعاد المدخل الفوضوي على أنموذج علبة القمامة لـ (Olsen, March & Cohen) واوضحوا ان صنع القرار الستراتيجي لا يخضع للعمليات المبرمجة و المهيكلة بسبب مستويات عدم التأكد العالية وصعوبة رصد التغيرات في البيئة

الخارجية وتوقعها بل يعد مجموعة عمليات متداخلة بشكل فوضوي غير مبرمج ولا محدد مسبقاً (مشابهاً لحالة الفوضى في علبة القمامة).

وينظر الى التفكير الستراتيجي على وفق هذا المدخل كونه عملية غير مبرمجة ضمن عمليات صنع القرار الستراتيجي او ضمن عمليات صياغة الستراتيجية. وعلى الرغم من ان المدخل الفوضوي يؤشر التعقيد والتشابك العالي للعمليات الستراتيجية الا انه لا ينظر الى التفكير الستراتيجي بكونه عملية رئيسة لإدارة ذلك التعقيد وفك التشابك (Torset,2001:6).

٤. **مدخل العمليات المتنوعة:** تدرك الاتجاهات الفكرية ضمن هذا المدخل العمليات الستراتيجية ادراكاً أكثر تطوراً وتكاملاً اذ تقر بالترابط الوثيق بين تلك العمليات والأبعاد الهيكيلية والتنظيمية الأخرى داخل المنظمة. ومن هنا تؤكد تلك الاتجاهات ان العمليات الستراتيجية لا تقتصر على القيادات العليا فحسب وانما تمتد الى المستويات القيادية كافة وتعد من بين مسؤولياتها. ومن رواد هذا المدخل (Bower,Noda&Burgelman) الذين تعمقوا أكثر في دراسة العمليات الستراتيجية عادين اياها سلسلة متكاملة ضمن الكيان المنظمي من الأسفل الى الأعلى ومن الأعلى الى الأسفل.

وانطلاقاً من ان هذا المدخل يرى التفكير الستراتيجي بمثابة احدى العمليات الستراتيجية ذات العلاقة بالنواحي التنظيمية والهيكلية الأخرى الذي يتنوع مع تنوع المستويات القيادية الدنيا والعليا التي تقوم به، فانه لا يعبر عن عملية خطية مبرمجة ولا فعل عشوائي غير منتظم. ان هذه النظرة ذات الطبيعة المتنوعة

للتفكير الستراتيجي تعد خطوة مهمة في مجال تطور مداخل دراسة التفكير الستراتيجي اذ ينتهي هذا المدخل الى ان التفكير الستراتيجي الطريقة التي يستخدمها الأفراد والمؤسسات للتفكير في الستراتيجية (Torset,2001:8).

٥. **المدخل العلمي:** حقق (Raimond) قفزة نوعية في الدراسات الستراتيجية عام ١٩٩٦ عندما نظر الى التفكير الستراتيجي نظرة علمية تعده عملية ستراتيجية رئيسة ومهمة قائمة على التحليل وله مراحل متتابعة بشكل يجعله مرتبطاً بالجانب الايسر من الدماغ ويهدف الى التنبؤ بالمستقبل بتطبيق ادوات وتقنيات تحليلية لتحديد القوة الرئيسة المؤثرة في النتائج المستقبلية. ويسمى هذا المدخل ايضا المدخل التحليلي او المدخل التقاربي، ويعد هذا المدخل خطوة مهمة في تطور ادراك التفكير الستراتيجي ودراسته لتحديد نماذجه وأبعاده وعلاقاته واقترن بشكل واضح بالشركات في امريكا الشمالية و اوروبا (Oshannassy,2000:11).

٦. **المدخل الابداعي:** قدم (Raimond) مدخلاً آخر هو المدخل الابداعي ويمثل اعلى مستويات التطور الذي وصلت اليه مداخل التفكير الستراتيجي متفقاً مع Takeuchi و Nonaku في عد التفكير الستراتيجي ابتكاراً للمستقبل بوساطة التفكير حدسياً وابداعياً في المجالات الرئيسة التي يجب ان تنشط فيها الدول والمنظمات وللسيطرة عليها. ويسمى هذا المدخل ايضا بالمدخل الحدسي او المدخل التشعبي ويرتبط بشكل واضح بالشركات في آسيا ويرتبط فيه التفكير الستراتيجي بالجاني الايمن من الدماغ. وساعد هذا التطور الواضح في دراسة

التفكير الستراتيجي على طرح الباحثين لنماذج مختلفة للتفكير الستراتيجي وتحديد علاقاته مع المتغيرات الأخرى.

واكد (Raimond) النظرة التكاملية للتفكير الستراتيجي عن طريق المدخلين الأخيرين العلمي والابداعي لان التفكير الستراتيجي في الوقت نفسه هو عملية علمية وابداعية تعتمد على التحليل والتركيب والابداع والتنبؤ ويشترك في تأديته كل من جانبي الدماغ. (Oshannassym2002:12).

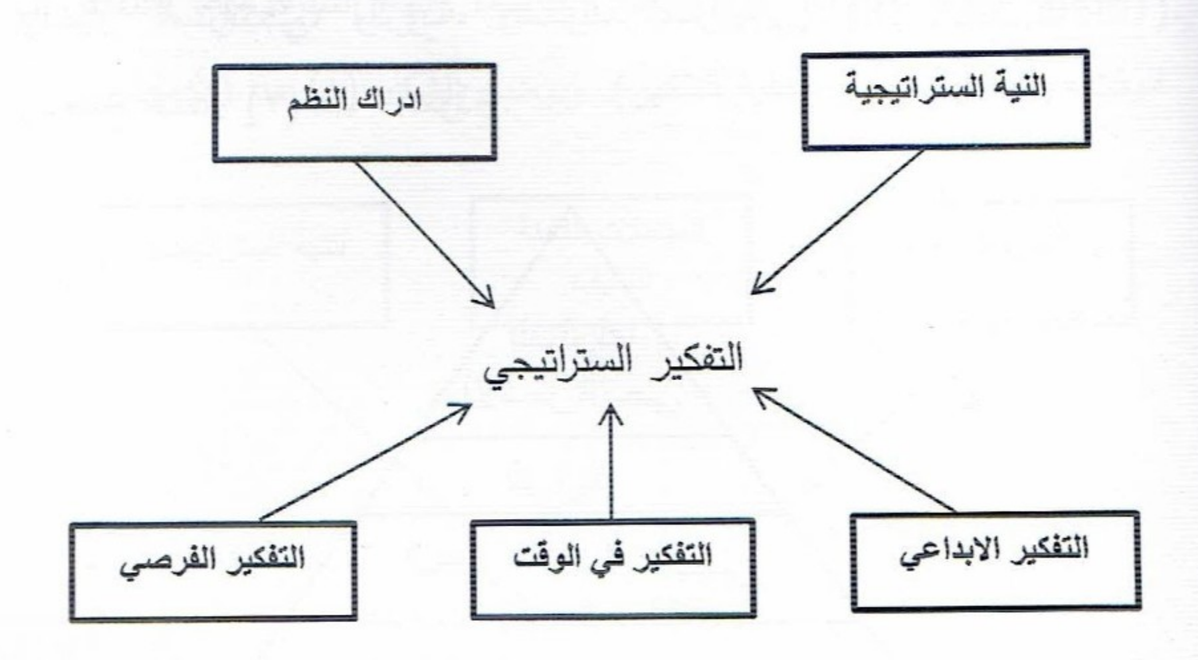
ونرى أهمية هذا المدخل كون التفكير الستراتيجي هو عملية ابداعية بحد ذاته يساهم في تطوير اداء المنظمة بشكل يفوق اداء المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع.

سادساً: النماذج

قدم الباحثون نماذج عديدة للتفكير الستراتيجي، ونعرض هنا لستة منها الأكثر أهمية:-

١. **أنموذج (Liedtak,1998)**: طورت (Liedtak,1998) هذا الأنموذج بالاعتماد على آراء (Mintzberg,1994) حيث عدت التفكير الستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محددة. ويتضمن هذا الأنموذج خمسة أبعاد هي (ادراك النظم، والنية الستراتيجية، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الابداعي) (نقلا عن Lawrence,1999: 4). ووجهت دعوات كثيرة للمفكرين لاختيار هذا الأنموذج ميدانياً.

ويوضح الشكل (٦) هذا الأنموذج وأبعاده.

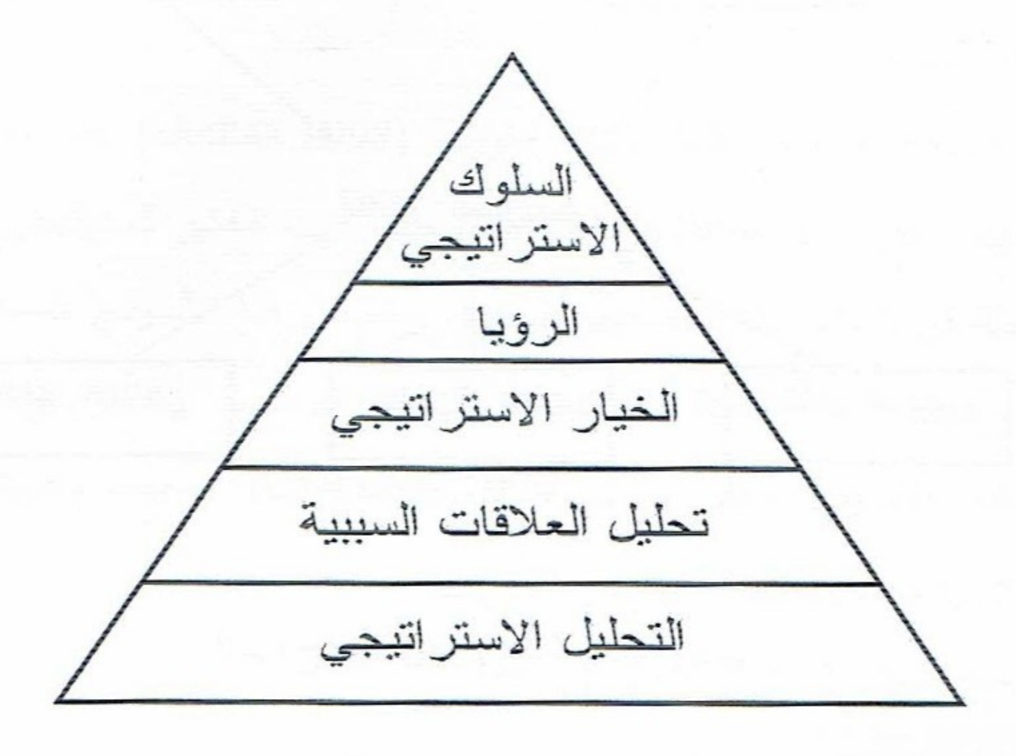


شكل (٦)
أنموذج Liedtka للتفكير الستراتيجي

Source: Lawrence, E. 1999 Strategic Thinking: A discussion paper. www. Psc- cfp. Gc. Ca: 4

٢. أنموذج (Grundy & Wensley,1999): طرح Grundy و Wensley ١٩٩٩ أنموذجاً للتفكير الستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والادراكية التي بسبب أهمالها غالباً ما تفشل الخطة الستراتيجية. وهذا الأنموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة أبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الستراتيجي، وهي من القاعدة الى القمة (التحليل الستراتيجي، وتحليل العلاقات السببية،

والخيار الستراتيجي، والرؤية، والسلوك الستراتيجي) (Torset,2001:18). ويوضح الشكل (٧) هذا الأنموذج.

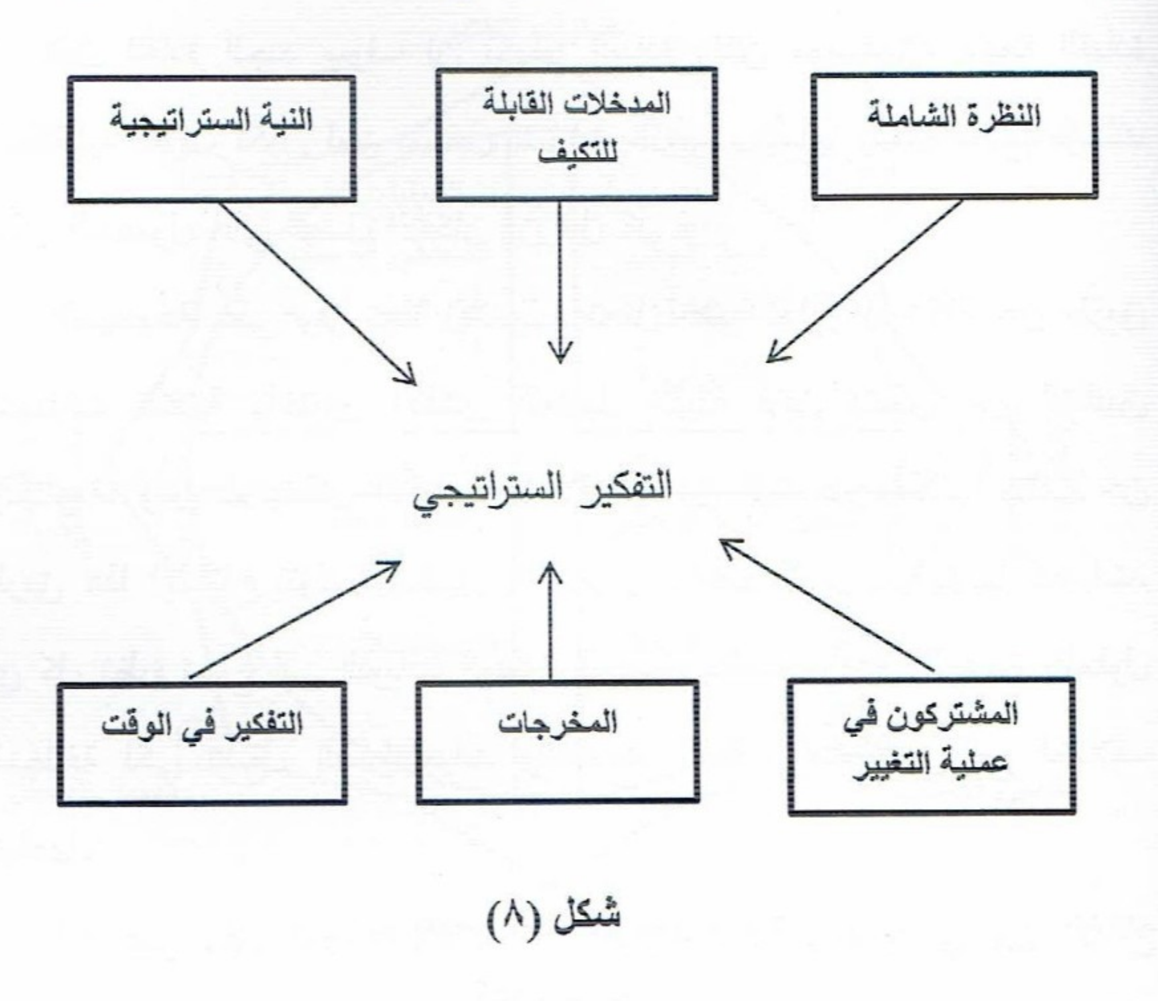


شكل (٧)
هرمGrundy و Wensley للتفكير الستراتيجي

Source: Torset, C. (2001) Strategic Thinking Why, What and How? An organizational model of strategic: 18

٣. أنموذج (Oshannassy,2000): قدم (Oshannassy,2000:6) أنموذجاً اعتمد فيه على أنموذج Liedtka مع بعض التعديل في الأبعاد وتأكيد أهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الستراتيجي. ويتكون

الأنموذج من اربعة أبعاد هي (النظرة الشاملة، والنية الستراتيجية، والتفكير في الوقت، والمشتركون في عملية التفكير). ويوضح الشكل (٨) هذا الأنموذج.



شكل (٨)

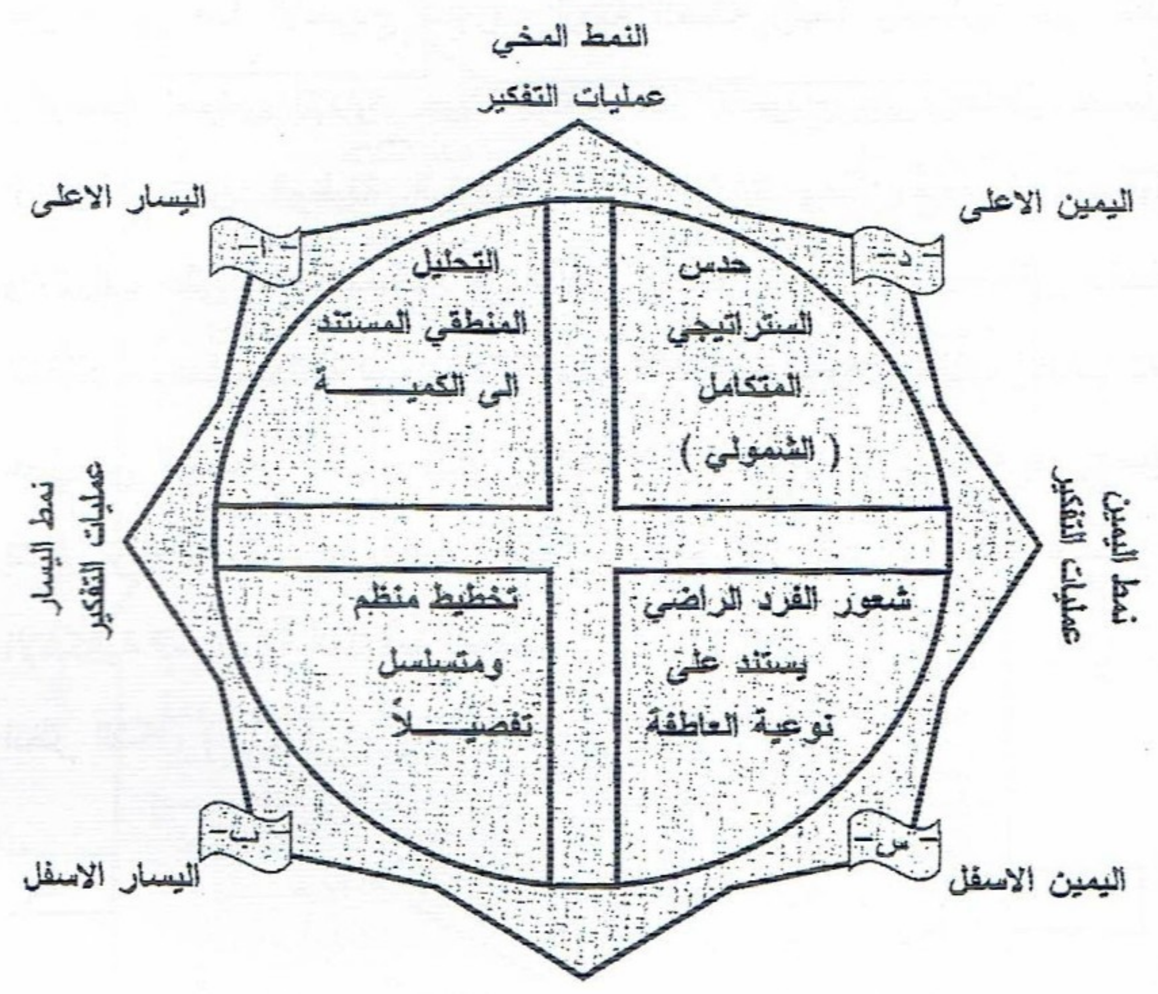
أنموذج Oshannassy للتفكير الستراتيجي

Source: Oshannassy, T.(2000) Models and methodology to study strategic thinking in Australian public:9

٤. **أنموذج الإبداع والتفكير الستراتيجي للدماغ الكلي:** بين (Hermann-Nehdi 2007) عن طريق توظيف قدرات الدماغ الكلية لعقل مبدع في شركة المستقبل للقادة الجدد سوف لن يكونوا السادة ولكن موسيقيين، مهمة القيادة المستقبلية سوف تكون لمن يستقبل اشارات التغير ويتأملها بشكل مبدع، وبذلك يمكن الحصول على افضل الأفكار من قبل كل فرد.

المجموعة على وفق هذا الأنموذج تعمل على تحليل المشكلة عن طريق التحديات التقنية واختراق الأفكار العادية وتهيئة فريق يتمكن من التطبيق والمتابعة، ومن ثم يتمكن الأفراد من الاقتراب من المشاكل بشكل مختلف عن طريق هذا الانفتاح تتولد قوة أساليب تفكير مختلفة بدلا من مواجهتها كعقبات. أي كل نظرة دماغ الى النوبات المفكرة المبدعة تكشف الأفكار الجديدة والحلول المختلفة لكي تشغل الستراتيجيات والتقنيات المفكر الستراتيجي مع اختلاف انواعها.

اذا على وفق أنموذج (Hermann) هنا عملية ربط جدلي بين الابداع والتفكير الستراتيجي لبناء الستراتيجية المستقبلية عن طريق نظرة تكاملية لكل اربعة ارباع الدائرة بوصفها اجزاء الدماغ. انظر الشكل (٩).



شكل (٩)

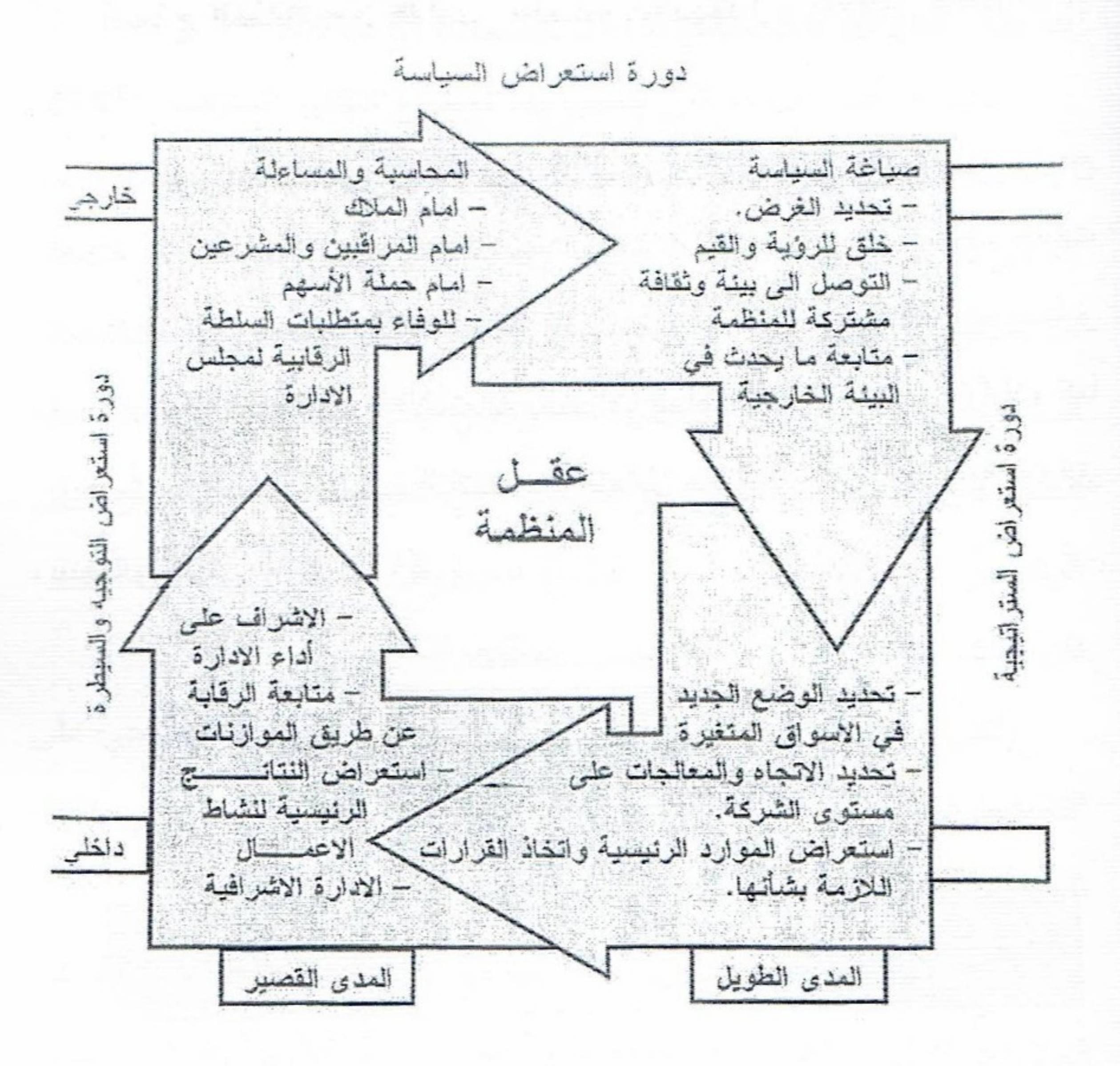
أنموذج الإبداع والتفكير الاستراتيجي للدماغ الكلي

Source:Creativity and Strategic Thinking the Coming Competencies Ann Herrman, CEO www.hbdi.com,2007

٥. أنموذج صياغة السياسات والتفكير الستراتيجي (Pambek,2003: 25):

عن طريق هذا الأنموذج سنعرف أربعة انشطة رئيسة يتضمنها دور القيادة والتوصية لمجلس الإدارة. حيث يحتوي هذا الأنموذج على عمليتين قصيرتي المدى، تمثلان الوظيفة الرقابية لمجلس الإدارة وهما: محاسبة المسؤولين والاشراف على إدارة المنظمة الى جانب عمليتين اطول مدى، تتعلقان بالجانب التنفيذي، وهما صياغة السياسات والتفكير الستراتيجي، وهذا يتطلب إحداث تغيير هائل في الوقت و أساليب تفكير القائد الإداري وكيفية توزيع وقته على جوانب تتعلق بالقيادة والتوجيه. فيتعين عليه تخصيص قدر كبير من وقته للتفكير في الإشكالية المستقبلية المتوقعة للمنظمة.

انظر الشكل (١٠).

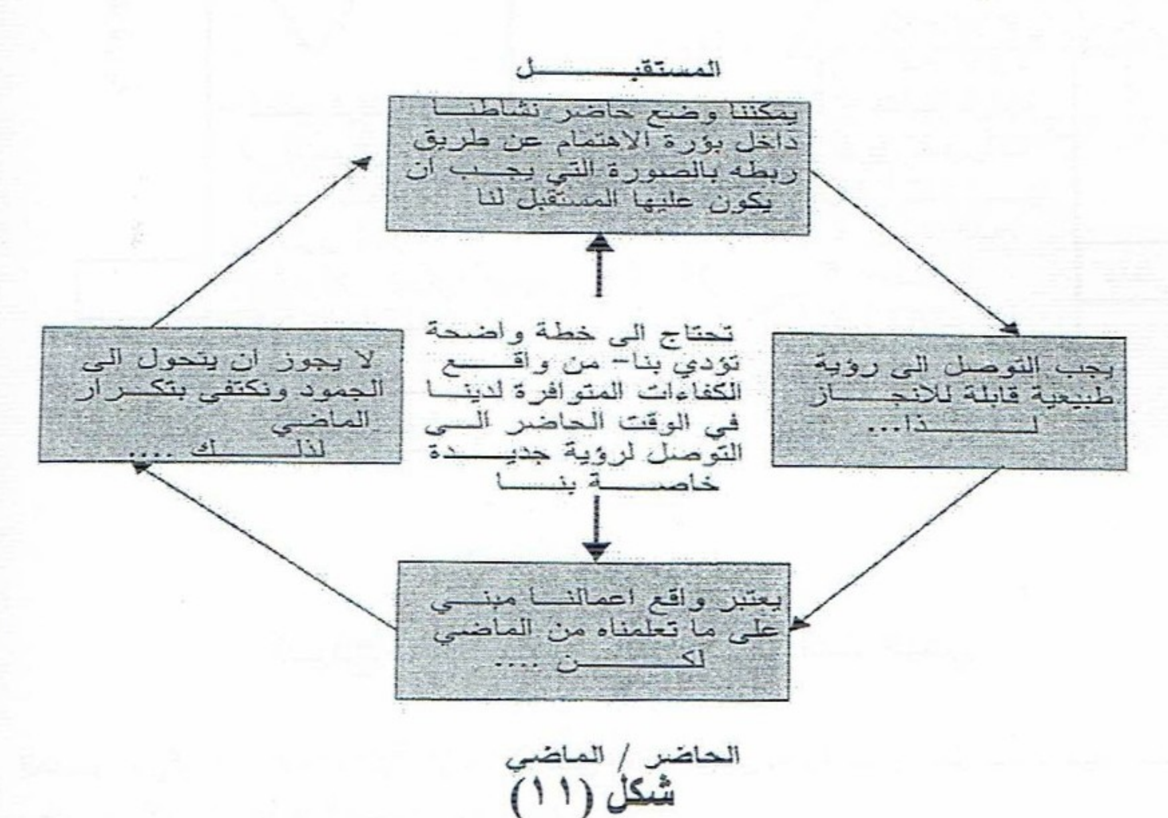


شكل (١٠)
أنموذج صياغة السياسات والتفكير الستراتيجي

المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، أفكار عالمية معاصر)، ٢٠٠٣، القاهرة سلسلة بمبك، عدد ٤٦: ٢٦.

٦. أنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل (Pambek,2003: 187):

يوضح هذا الأنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل، وترجع أهميته الى تعرض مدير الستراتيجية الكونية لمواقف جيدة تتعلق بالمتطلبات المستقبلية التي سيصبح عليها التنظيم التي يتطلب تحديد رؤية رسالة وتحديدها و إحداث تغييرات إدارية مع الاستعانة بالخبرات الماضية المتوافرة لدى الأفراد، كما يوضح هذا الأنموذج الخبرة الناتجة عن التعامل مع المدد الزمنية وكيفية التوفيق بينها. وكما في الشكل (١١).



شكل (١١)

أنموذج الممايزة بين الماضي والحاضر والمستقبل

المصدر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، أفكار عالمية معاصر)، ٢٠٠٣، القاهرة سلسلة بميك، عدد ٤٦: ٢٦.

سابعاً: العلاقة مع المتغيرات الستراتيجية الأخرى

بسبب الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع التفكير الستراتيجي لتحقيق الاهداف الستراتيجية بشكل افضل، فقد درسَ عدد من الباحثين علاقته مع المتغيرات الستراتيجية الأخرى. فاتجه (Bagg,2001:1) الى علاقة التفكير الستراتيجي مع التخطيط الستراتيجي عاداً ان تلك العلاقة تكاملية لإنجاز اهداف الستراتيجية، في حين ان التخطيط الستراتيجي يمثل التحليل الذي تنتج عنه الخطة فان التفكير الستراتيجي هو التركيب الذي تنتج عنه رؤية متكاملة، وعلى الرغم من ان الاثنتين (الخطة و الرؤية) ضروريتان للنجاح و لإنجاز التغيير، فان التفكير الستراتيجي يجب ان يسبق التخطيط الستراتيجي.

واتفق معه (Rye&Stephn,1996) حول اسبقية التفكير الستراتيجي على التخطيط الستراتيجي بل انه يكون مدخلا له ومن دون التفكير الستراتيجي يتحول التخطيط الستراتيجي الى تخطيط مرحلي او يومي (Nehdi,2001:4).

ورأت (Lidtak,1998) ان تلك لا علاقة تبادلية مستمرة اذ يؤدي التفكير الستراتيجي الى التخطيط الستراتيجي وبالعكس (Lawrence,2008:111). وذهبت مجموعة اخرى من الباحثين الى دراسة علاقة التفكير الستراتيجي مع الإدارة الستراتيجية، فأعد (Oshannassy,1999:5) التفكير الستراتيجي هو جزءاً من هيكل الإدارة الستراتيجية، والى ذلك ذهب معه العديد من الباحثين عندما درسوا تلك العلاقة.

وربط (Heracleous,1998) بين التخطيط الستراتيجي والتفكير الستراتيجي مع الإدارة عاداً الستراتيجية ان علاقة بعضهم ببعض علاقة هيكلية يؤدي فيها كل متغير وظائف محددة بحيث تصب ضمن الغايات النهائية لعملية الإدارة الستراتيجية التي تكون المحتوى الشامل لبقية المتغيرات الستراتيجية. (Torset,2001: 6).

واضاف (Dso,2002:4) موضحاً تلك العلاقة ان الإدارة الستراتيجية عمليات متكاملة من التفكير الستراتيجي والتخطيط الستراتيجي يحول التخطيط الستراتيجي الستراتيجيات المطورة بوساطة التفكير الستراتيجي الى افعال وانماط من السلوك ويدعمها. وربط (Grundy& Wensley,1999) التفكير الستراتيجي بالسلوك الستراتيجي عادين ان الأخير مرحلة من مراحل التفكير الستراتيجي (Torset,2001:18).

واشار (Rastogi,2000:6) في مجال دور المفكرين الستراتيجيين في التصدي للتقادم التنظيمي (ان دور المديرين بصورة عامة والمديرين العاملين بصورة خاصة، يجب الا يقتصر على التوجيه والتدريب وانما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم، وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من اجل تحسين ادائهم).

ويتناغم الرأي السابق مع ما طرحه (Soender,1996:58) بهذا الصدد، اذ يقول (سيكون الستراتيجيون غير مصممين للمكائن المنتجة فقط، ولكنهم في

الواقع مراكز مهمة ومؤثرة بشكل مباشر في نظام المعرفة في المنظمة بما يجعلونه فاعلاً في تجديد معارف وخبرات العاملين وتحديثاً باستمرار).

اما عن دور المفكرين الستراتيجيين في تقليل فرص الاغتراب التنظيمي، فأشارَ (كارتر،١٩٨٢: ١٣٨) الى ان من بين سمات المنظمات المبدعة شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون والعمل بروح الفريق، واضاف (Shapero,2005: 24) مع ما ذهب اليه (Shapero) اذ رأى ان على المديرين الستراتيجيين التشجيع على الخوض في البحث الجديد والموضوعات التي تتسم بالغموض والعمل على ازالة الخوف من المجهول والخوف من العزلة عند العاملين.

وذهب (Hansen et al.,2005:16) الى ابعد من ذلك بالقول ان القيادة الناجحة القوية وهي القادرة على ادخال التجديد عن طريق احتضان المميزين وتقليل مقاومة التغيير والمعارضة في المنظمة.

اما (Rastogi,2005:5) فقال في هذا الصدد في عالم اليوم التنافسي، لا تستطيع اي منظمة التنافس الا اذا استطاعت تحريك معلوماتها ونقلها بسرعة داخل المنظمة، وكلما زادت سرعة النقل زادت كفاءة المنظمة على التنافس (وهذه اشارة الى عدم جعل المنظمة مغتربة عن محيطها).

وعن (تعزيز التميز التنظيمي) رأى (Hellregel et al.,2006:108) (ان الإدارة المبادرة المفكرة هي التي تشجع الأفراد ليكونوا خلاقين عن طريق المحافظة على الاستقلال الذاتي لهم).

ويعطي (صالح،٢٠٠٠) توضيحا أكثر لما تقدم اذ رأى (ان المفكرين الستراتيجيين هم المصدر الحقيقي لتحفيز رأس المال الفكري نحو إضافة الجديد او تطوير القديم بصيغ أكثر حداثة وقبولاً عن طريق تهيئة الأجواء المناسبة لهم وتوفير المستلزمات المطلوبة لأعمالهم).

اما (Daft,2001:260) فقال في هذا الصدد (ان نجاح الشركة يتمثل في قدرة ادارتها على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار وكذلك بتحليل ناجح ودقيق لخبرات الشركات المناظرة وتاريخها، ويمكن ان نحقق ذلك في حالة وجود إدارة ناجحة للمعرفة لأن إدارة المعرفة الناجحة تؤدي الى تكوين شركات ناجحة).

وبصدد (تنشيط التحفيز المادي والاعتباري) فلا توجد دراسة او بحث الا واكدت العلاقة الترابطية بين هذا العامل والمفكرين الستراتيجيين، وعلى سبيل الذكر عبر (Stevenson & Jarillo,2008:27) عن ذلك بقولهما (يجب ان يرتبط الاداء الريادي بنظام التكريم ويعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل مميز).

الفصل الثالث
تقانة المعلومات – إطار مفاهيمي

تمهيد

تحفل الحياة الإنسانية على مر العصور بالتغيرات العديدة عن طريق التراكمات المعرفية الكبيرة والتي أنتجت ضمن مسيرتها الطويلة العديد من المدارس الفكرية والنظريات التي حاولت أيجاد الحلول للعديد من المشاكل، وأفرزت العديد من الحقول العلمية في مختلف ميادين الحياة، التي كان الحقل الإداري واحداً منها وكان لظهور الثورة الصناعية وما رافقها من تراكم كم هائل من البيانات والمعلومات والمعرفة بسبب زيادة عدد المنظمات أثرة البالغ في تحفيز المنظمات لإيجاد وسائل تستطيع حصر تلك البيانات والمعلومات وتخزينها وتوزيعها ونشرها وإعادة استخدامها، وقد أدى تطور العلوم الهندسية وعلوم الحاسوب إلى ظهور التقانة الحديثة التي كانت تبحث عنها المنظمات كحل لبعض مشاكلها، فكان ظهور حقل تقانة لمعلومات تكليل لجهود مشتركة لحقول علمية مختلفة.

اثبت حقل تقانة المعلومات جدارة وفاعلية وحيوية عن طريق تداخله السريع مع بواقي الحقول والعلوم المعرفية، وكان مؤثرا ومتأثرا بها إلى الدرجة التي اعتمدت علية باقي العلوم خارج الحقل الإداري، وأصبح من المتعذر عليها الاستغناء عنة.

وبناءً على هذه الأهمية تضمن الفصل مدخل مفاهيمي لتقانة المعلومات من حيث التطور التاريخي والمفهوم والأهمية و مداخل تقانة المعلومات ومكونات البنية التحتية لتقانة الملومات والدور الستراتيجي لها.

أولاً: التطور التاريخي لتقانة المعلومات.

The Historical Development of Information Technology.

يختلف الكتاب والمتخصصون في مجال المعلومات في البدايات الأولى لظهور تقانة المعلومات وأدواتها، كما اختلفوا بخصوص العوامل التي ساهمت بظهور هذه التقانة وتطورها، إلى أن وصلت إلى درجة التعقيد والتطور التي نجدها عليها في يومنا هذا، ويرجع هذا الاختلاف إلى صعوبة الاتفاق من وجهة النظر التاريخية بخصوص تحديد بداياتها.

ولكن بصورة عامة يمكن القول ان ثورة البخار وثورة الكهرباء وضعت البشرية على أعتاب انتقاله حضارية كبيرة مارست فيها تقانة المعلومات نشاطا كبيرا، ومما يشير إلى أهمية تقانة المعلومات اكتشاف العالم الانكليزي (William Bashovn) الموجات الكهرومغناطيسية التي مهدت لاكتشاف آلة الحساب الأوتوماتيكية سنة ١٨٣٣، تلاه اكتشاف التلغراف والفاكس وتوجت الصناعات باكتشاف المذياع عام ١٨٩٥، ولعلنا نستطيع ان نقول ان القرن العشرين يعد بحق عصر الاتصالات بعد ان مهدت الاكتشافات سالفة الذكر الطريق للعلماء بإرسال أول صورة عبر الهاتف عام ١٩٢٤ (قنديلجي، ٢٠٠٢: ١٠٢) ويبين الجدول (٦) مراحل تطور تقانة المعلومات.

جدول (٦)

التطور التاريخي لتقانة المعلومات في القرن العشرين

الفترة	صيغة التطور لتقانة المعلومات
الأربعينيات	اكتشاف أول حاسوب الكتروني ميكانيكي باسم Mark.
الخمسينيات	مرحلة تشغيل البيانات حيث تم تصميم نظم تشغيل البيانات الكترونيا حتى تقوم بتشغيل المعاملات وحفظ السجلات والتطبيقات المحاسبية والتقليدية.
الستينيات	مرحلة التقارير الإدارية أذ ان نظم المعلومات الإدارية توفر تقارير إدارية ذات طبيعة محددة مسبقا لدعم اتخاذ القرار.
السبعينيات	مرحلة تدعيم القرارات حيث ان نظم دعم القرار وفرت تدعيم تفاعلي محدد الفرص (Adhoc) لخدمة عملية اتخاذ القرار.
الثمانينيات	مرحلة النظم الستراتيجية ونظم المستخدم النهائي وهي توفر تدعيم مباشر لعمل المستخدم النهائي وتتميز باعتماد المستخدم على نفسه من توفير احتياجاته المعلوماتية. بعد ذلك ظهرت نظم دعم الإدارة العليا وهي توفر المعلومات المهمة للإدارة العليا ثم الأنظمة الخبيرة وهي توفر نصيحة الخبراء للمستخدم النهائي. بعدها نظم المعلومات الستراتيجية Strategic information system تساند تقديم سلع وخدمات لتحقيق ميزات تنافسية.
التسعينيات	مرحلة الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية والحكومة الالكترونية وتستند إلى الانترنيت.
٢٠٠٠	استحداث أنواع جديدة من الأجهزة اللاسلكية للتعامل بها عبر شبكة الانترنيت.
٢٠٠١	تشغيل شبكة البحوث والتعليم الأوربية المشتركة وربطها بشبكة الانترنيت.
٢٠٠٣	تطوير سرعة النقل عبر الشبكة إلى (١٠) كيكابايت في الثانية.
٢٠٠٤	ظهور مفاهيم وتطبيقات جديدة بشكل سريع ومتواصل مثل التعليم الالكتروني، الجامعة الافتراضية، الحكومة الالكترونية، السياحة الالكترونية والتعليم الالكتروني...الخ.

Source: O'Brien, James A. 2001, "Introduction to Information System", 10th ed. McGraw Hill, rwin, p31

ومـع دخـول عصـر المعلومـات وانتشـار تقانـات العـالم الرقمـي وشـبكات الاتصـالات العالميـة التـي وحدت هـذه التقانـة حـدود المسـافات وتقاربـت أشكال التعاملات حتى أصبحت المنظمات المعاصرة في ظل الميز التنافسية تستند على بنية تحتية متكاملة من تقانة المعلومات وأنظمة المعلومات المحوسبة التي أعادت صياغة هيكلة الأعمال الكترونياً.

ثانياً: مفهوم تقانة المعلومات.

Concept of Information Technology.

تعددت الآراء وتباينت المواقف حول موضوع تقانة المعلومات، وتبعا لذلك تعددت المفاهيم والتعريفات لهذا الموضوع الحيوي الذي اهتمت به دول العالم بصور متباينة تبعاً لدرجة تقدمها لما له من اثر بالغ في عمليات التنمية والنمو فيها، ونتيجة لذلك فقد خصصت كثير من الدول والمنظمات استثمارات كبيرة للدخول في هذا المجال، مما ادى الى حدوث تطورات شملت اغلب البُنى الأساسية للمجتمع، الذي كان لثورة الاتصالات فيه صدى كبير أثر في أسلوب حياة الأفراد بصورة واضحة.

ومن اجل الحصول على صورة واضحة لتقانة المعلومات ندرج بعض المفاهيم على وفق نسق زمني. وكما يوضحها الجدول (٧).

جدول (٧)

مفاهيم تقانة المعلومات

الكاتب والسنة	المفهوم
Laudon & Laudon, 2000:13	احدى الادوات المتيسرة للمدراء لمعالجة مشاكل التغيير الحاصله.
Lucas & Henry, 2000:11	تشير الى كافة ملفات التكنلوجيا المطبقة على معالجة المعلومات وخزنها ونقلها بالطرائق الالكترونية.
O'Brien, 2000:426	المورد الرئيس الرابع للادارة العليا لتشغيل المنظمة.
العنزي،٥:١٠٠٢	المنظمات الفاعلة تبحث باستمرار عن طرائق لتحسين اساليب العمل وتقانة المعلومات هي التي ستوفر ذلك المدى الواسع من القدرات بهذا الشأن عن طريق الحاسوب وتطبيقات برمجيات الاتصال.
Boddy, et. al, 2002:35	ان القوة الحقيقية لتقانة المعلومات (IT) تقع في المعلومات (I) وليس في التقانة (T) التي تعني ببساطة الوسائل التي تحمل المعلومات.
Turban, et. al, 2002:72	تشير الى الجانب التقني من نظم المعلومات والمتمثلة في تصميم الحاسوب وقواعد البيانات والبرمجيات والشبكات وغيرها من الوسائط السائدة للمنظمة التي تستخدم في حل المشاكل وانجاز اهداف المنظمة.
Waller, 2002:178	الاحاطة بكل الابداعات التقنية لنقل المعلومات عالميا بشكل صوت او كتابة او تحميل على شاشة الحاسوب او على الورق.
T. Lucey, 2002:195	تقنية تستخدم لانجاز الصفقات، والمبادلات وتزويد المعلومات وتسجيلها واتخاذ القرارات لغرض زيادة معدلات الاداء.
قنديلجي والسامرائي، ٢٠٠٢:٣٨	مختلف الاكتشافات والمستجدات والاختراعات التي تعاملت وتتعامل مع شتى انواع المعلومات من حيث حجمها وتحليها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها في الوقت المناسب والطريقة المناسبة والمتاحة.
Jessup, 2003:8	مصطلح يشير الى تقانة الالات التي تدار باستخدام المعلومات.
Daft, 2004:285	سلاح حاسم يساعد الشركات في الحفاظ في الاسبقيات التنافسية لمواجهه التنافس العالمي والوصول الى متطلبات الزبون بالسرعة والجودة والملائمة والقيمة.
Slack, et. al, 2004:254	تتضمن عمليات تقسيم المعلومات ومعالجتها وخزنها وتوزيعها.

الكاتب والسنة	المفهوم
Krajewski & Ritzman, 2005:512	تسهيلات ضرورية للعمليات في اي موقع وفي اي مجال وظيفي.
صالح، ايمان كاظم، ٢٠٠٦:٢٦	مجموعة الاجهزة والمعدات والاجراءات وقواعد البيانات والانظمة التي تستخدمها المنظمة لتوفير المعرفة المفيدة لمتخذي القرارات، عبر التعامل مع المعلومات بانواعها المختلفة ومستوياتها المتنوعة وتعقيدها بما يساهم في اتخاذقرارات تضمن تحقيق الميزة التنافسية.
الخناق، ٢٠٠٦:٥٨	جميع انواع لتقانة المتطورة (الاجزاء المادية للحاسوب وملحقاته والبرمجيات والشبكات والاتصالات وقواعد البيانات والاجراءات والافراد) التي تستخدم في الاستحواذ على البيانات والمعلومات وتنظيمها ونقلها وخزنها ومعالجتها ونشرها ومشاركتها داخل المنظمة وخارجها مع امكانية استرجاعها وتحويلها من اجل تحسين موارد نظم المعلومات في المنظمة وتطويرها ومشاركتها وصولا لتحقيق الاهداف بفاعلية.
وصفي، ٢٠٠٧:٢١	التقنيات اللازمة لعملية التقاط البيانات وتصنيفها وتحليلها واعادة بثها لتوفير مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي في الزمن والمكان الملائمين بهدف تحسين الاداء.
عجام، ٢٠٠٧:٣٥	فلسفة عمل ذات صبغة معرفية ظهرت بشكل واضح مع دخول عصر المعلومات، تعمل ضمن اطار يستخدم التقانة بادواتها المختلفة مع المعلومات ضمن سياق شمولي يهدف للكفأءة والفاعلية والابداع لعمل المنظمة والوصول لتحقيق ستراتيجيتها بنجاح.
العاني، ٢٠٠٩:٦٣	تمثل تقانة المعلومات كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة ألمساعده لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجه البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات الخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات.

وعن طريق ملاحظة المفاهيم السابقة يلاحظ اختلاف وجهات النظر حول مجمل المفهوم العام لتقانة المعلومات لاختلاف خلفياتهم وتوجهاتهم، واختلاف درجة تعامل الحقول التي يعملون فيها مع هذا الموضوع فضلاً عن تشابك حقل تقانة المعلومات مع مختلف العلوم الأخرى، آخذين بالاهتمام حداثة هذا الحقل والتطورات السريعة الداخلة التي لا تتناسب مع التطورات التي تشهدها باقي الحقول الأخرى.

وبناء على ما تقدم، فأن تقانة المعلومات تتضمن كافة (التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات) المستخدمة من المنظمة وعناصرها البشرية في جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أنشطتها المختلفة وتنفيذها، بهدف رفع كفاءتها وفاعليتها وإبداعها وصولاً لتحقيق الأهداف الستراتيجية للمنظمة بالممايزة والنمو والتطور.

ثالثاً: مداخل دراسة تقانة المعلومات

Information Technology Approaches

تعتمد دراسة تقانة المعلومات (IT) على المعرفة المستمدة من علوم أخرى، وقد توسع الباحثون في مناهجهم التي ينظرون بها إلى تقانة المعلومات، وهذا ما يؤكد أهمية الموضوع وتزايد الحاجة إليه كونها تدخل في كافة مجالات الحياة، ولدورها المهم في تطوير المجتمعات والمنظمات على السواء، ومن أهم هذه المداخل:

١- المدخل الاقتصادي:

يعود ظهور هذا المدخل إلى القرن الثامن عشر، ومن رواده آدم سمث و د.كارل ماركس وغيرهم من الذين ربطوا بين التقانة والطريقة التي يتم بها تنظيم العمل، وبحسب العرف الاقتصادي فأن تقانة المعلومات تضم جانب العرض والطلب من المعادلة الاقتصادية، إذ يمثل جانب العرض أجهزة الحواسيب وبرمجياتها وأجزاء الالكترونيات، ويمثل جانب الطلب التطبيقات المعلوماتية وقيمتها المضافة. (سميع، ١٩٩٧: ١٥٣)

وتعد تقانة المعلومات في إطار هذا المدخل أداة ووسيلة ساهمت في تعزيز جهود التنمية الشاملة ودعم الاقتصاد الوطني، لما توفره من فرص عمل وإيرادات مالية تؤدي إلى رفع مستوى المعيشة، ولاسيما أن سوق الصناعات البرمجية والاتصالات سوق صاعدة انعكست على تطوير الإنتاج وتحسين نوعيته وزيادة حجم الاستثمارات في هذا القطاع. (جربو، ٢٠٠٢: ١٤)

٢- المدخل الإداري:

يعد هذا المدخل إحدى المدارس التي ظهرت في العشرينات من القرن العشرين عام (١٩٢٠)، وأهم من مثّل هذا الاتجاه هنري فايول وفردريك تايلور، وتطور على أيدي المساهمين ولاسيما منذ عقد الخمسينيات على أثر القدرات الكبيرة التي مهد لها دخول تقانة المعلومات واستخدامها وعلاقتها في تطوير أساليب تحديثها وإجراءات العمل الإداري وترشيد اتخاذ القرارات وتطوير الهياكل التنظيمية.

ويُعد هذا المدخل نظم المعلومات حلاً تنظيمياً وإدارياً مبني على تقانة المعلومات، لمواجهة التحديات المفروضة من البيئة، إذ تقدم (تقانة المعلومات) حلولاً أساسية للتحديات والمشاكل التي تواجه المنظمة وعلى المديرين الإلمام بثقافة الحاسوب، إضافة إلى ما يتمتعون به من مهارات وخبرات إدارية. (البكري، ١٩٩٧: ١٧)

وهنا يكون المديرون بارعين في مهارات ممارسة إحدى المساحات الوظيفية للأعمال، وبالوقت نفسه يملكون فهماً كبيراً في استخدام تقانة المعلومات كأسبقية تنافسية (Vargo&Hunt,1996:6)، حيث تعد تقانة المعلومات إحدى الأدوات المهمة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيير وتعد أيضاً المسؤولة عن تلاحم التنظيم وتماسكه كوحدة واحدة، فهي الأداة التي يمكن بوساطتها تشكيل الأنشطة المختلفة للتنظيم ورقابته. (البكري، ١٩٩٧: ١٧) (ملكيود، ٢٠٠٠: ١٠٠)

وفي إطار هذا المدخل أشار (حرب، ٢٠٠١: ٢٦٨) في مجال الربط بين تقانة المعلومات والتغير في الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء الإداري، إلا أنها تساعد في تسريع الحركة الإدارية وقراراتها ومعالجة الترهل الإداري وتعليق الهياكل التنظيمية، والتحول عن أداء العمل بالطرائق الورقية التقليدية وتجعل الأنظمة الإدارية جسماً الكترونياً متصلاً عن طريق شبكات الحاسوب التي تتبادل فيها المعلومات بين الأقسام الإدارية وحسب الاختصاص.

وتأتي أهمية هذا المدخل عن طريق الربط الهائل في مجال استخدام تقانة المعلومات والتطوير الإداري ولاسيما في المنظمات التي تطمح إلى رفع مستوى أدائها التنظيمي والعملي.

٣- المدخل السلوكي:

ظهرت المدرسة السلوكية انطلاقاً من أفكار رواد العلاقات الإنسانية وتحديداً سنة (١٩٥٠م) على أيدي المساهمين في دراسة السلوك البشري، مثل بيرت، وماسلو، الذين اهتموا بدراسة أثر السلوك البشري في تحسين الإنتاجية وفي تطوير المنظمات لاحقاً.

ويمكن دراسة تقانة المعلومات من وجهة نظر المدخل السلوكي، على اساس أن الأفراد هم المفتاح لأي إبداع تقني فعّال، لذا يجب تحليل الآثار ودراستها والمشاكل السلوكية المرتبطة باستخدام تقانة المعلومات وتطبيقها بوصفها أخطر

المشكلات التي تواجه السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر وتطبيقها. (العنزي، ٢٠٠١: ٥٦)

ويركز هذا المدخل أيضاً على التغييرات في الاتجاهات، وكذلك على سياسات الإدارة والمنظمة وسلوكها، إذ يمكن لبعض حقول الدراسة والمعرفة السلوكية أن تساهم بتقديم مفاهيماً وطرائق مهمة منها:

- **علم الاجتماع:** يساهم في دراسة كيفية قيام المجموعات والمنظمات بتحديد شكل وتطوير هذه النظم، وكيفية تأثيرها في الأفراد والجماعات والمنظمات.
- **علم النفس:** يهتم بكيفية فهم المعلومات الرسمية من متخذي القرار واستخدامها.
- **علم الاقتصاد:** يهتم بتأثيرات النظم على هياكل الكلفة للمنظمة ضمن الأسواق. (Laudun & Laudan, 2004:15-16)

ورأى أصحاب هذا المدخل أن المشاكل والآثار السلوكية لمجموعات العمل والتنظيم الناجمة عن استخدام تقانة المعلومات، مثل التجنب والإسقاط والإجهاد ذات أهمية كبيرة تؤثر في تصميمها وتنفيذها وتقييمها. (العنزي، ٢٠٠١: ٢٧-٥٢)

وتأتي أهمية هذا المدخل في كونه لم ينظر إلى التقانة كحالة فنية وتشغيلية فحسب، وإنما أهتم أيضاً بسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة التي لها أثر كبير في صياغة أهدافها بفاعلية وكفاءة.

٤- المدخل الفني:

ظهر هذا المدخل في الستينيات وركز على استخدام التكنولوجيا المادية والقدرات والإمكانيات المادية لهذه التقنية من الناحية التقنية، التي كانت السبب في تطورها وانتشارها إلى أن وصلت إلى درجة التعقيد التي نعرفها اليوم.

وضمن هذا الإطار أشار (السالمي، ٢٠٠٠: ٢١) إلى أن تقانة المعلومات أحدث مفرزات التطور التكنولوجي التي تنطوي على فكرة تطبيق التكنولوجيا المختلفة من جوانب بحث المعلومات ومعالجتها (التوليد، التخزين، المعالجة، الاسترجاع، والبث للمعلومات الصوتية والصورة، والنصب والرقمية)، وأنها حصيلة التقاء كل من تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات وصناعة الالكترونيات، وأن الأساس في تطوير البنى التحتية لصناعة المعلومات يعتمد على المسائل الفنية المتمثلة في صناعة الالكترونيات والحاسبات وخطوط الاتصالات والنقل.

وأن أهم ما يؤخذ على هذا المدخل رغم كونه براقاً ولامعاً في أنه ركز على تقانة المعلومات كونها وسائل أدائية وأهمل الجوانب الإنسانية والإدارية والتنظيمية ذات الصلة بتقانة المعلومات.

٥- المدخل الستراتيجي:

يعود ظهور هذا المدخل إلى الثمانينيات، وأهم من مثّل هذا الاتجاه أو المدخل كل من (Porter,Millar)، وذلك لمواجهة الضغوطات والتغيرات في البيئة المتغيرة.

وفي إطار هذا المدخل تعد تقانة المعلومات من أقوى الخيارات والأدوات الستراتيجية التي تساهم في صياغة ستراتيجية المنظمة لتحقيق ميزات تنافسية عن طريق تطوير خطط لتجاوز المنافسة والتكيف معها، وتضم مزايا محددة كالإبداع والتفرد والجاذبية والنظرة المستقبلية التي يمكن تحقيقها عن طريق عدّة ستراتيجيات أهمها الممايزة بين منتجات المنافسين والبيع بسعر أقل وتطوير أنواع جديدة من الأعمال وبناء تحالفات مع المجهزين والزبائن والمنافسين، ومنع المنافسين من الدخول إلى مناطق سيطرتها على السوق، وبالاتجاه نفسه أشار (الغالبي والعبادي، ٢٠٠٢: ٣٧) إلى أن تقانة المعلومات أخذت تتدخل في التصورات والتنبؤات المستقبلية ورسم الستراتيجيات التي تضعها الإدارة لمواجهة التهديدات أو استغلال الفرص المتاحة في البيئة لتحقيق ميزات تنافسية.

وتكمن أهمية هذا المدخل في إيضاح العلاقة والترابط بين الصياغة الستراتيجية وبين المزايا المتحققة من استخدام تقانة المعلومات التي تخدم التطورات الحديثة في التعامل مع المتغيرات البيئية.

٦- المدخل المعرفي:

ساد هذا المدخل في بداية التسعينيات على أيدي مجموعة من المساهمين، والذي يتجه إلى اعتبار ان جميع التطورات التقنية ومنها تقانة المعلومات، تعد انعكاس لعملية تحليل أفكار الإنسان إلى شيء ملموس وواقعي أي انها ترتبط بالمعرفة والظاهرة المعرفاتية، او هي نتاج للعمل الإبداعي المعرفي. ومن وجه نظر أصحاب هذا المدخل فان تقانة المعلومات هي نتاج عملي لتطبيق المعرفة العلمية في تطوير أساليب أداء عمليات الإنتاج والخدمات عن طريق استخدام قدرات الحاسوب والبرمجيات والاتصالات، وأنها حالة إبداعية (creative) تعتمد على حصول المجتمع على المعرفة على نحو غير مقيد، كما انها تعبير حقيقي عن اجتهاد المجتمع وحريته وحرصه ومواصلته في البحث العلمي.

وعن تناول تقانة المعلومات في أطار المدخل المعرفي تطرق (علي، ٢٠٠١: ٦٨) بان نشاطات تقانة المعلومات تغطي مساحات كبيرة من المعرفة فهي ثمرة التقاء علوم الفيزياء والرياضيات المنطقية والهندسة الالكترونية أدت إلى ثورة المعلومات صنيعة الامتزاج الثلاثية (الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال)، والتي أصبحت وعاء للخبرات والمعارف والمهارات للناس والأفراد والجماعات وتزود المتلقي بالمعرف التنظيمية التي تحمل قيمة احتمالية عالية.

ونرى ان أهمية هذا المدخل في انه قدم الدعائم الأساسية للاهتمام بإنتاج المعرفة والبحث العلمي باعتبارها المحدد الحاسم للإمكانيات الإنمائية للدخول للبنية التحتية لتقانة المعلومات والانتقال إلى عصر المعرفة والذي تلعب فيه السلع المعرفية (مثل البرمجيات والتقنيات الرقمية والالكترونية) أهمية كبيرة فضلاً عن حداثته.

رابعاً: أهمية تقانة المعلومات.

أن أهمية الثورة التقنية للمعلومات والاتصالات تتمثل باعتمادها على المعرفة العلمية والمعرفة المكتسبة من الخبرات والمهارات، والاستخدام الملائم للمعلومات إذ أنها لا تعتمد على المكونات المادية فقط، بل أن محورها ومحركها الأساس العقل البشري المتمثل بالمورد البشري الذي يطلق عليه برأس المال الفكري (العنزي، ٢٠٠١: ٢٨) و (ابو غنيم، ٢٠٠٧:٩٧)، حيث لم يؤثر شيء في الحياة الإنسانية منذ الثورة الصناعية مثلما أثرت تقانة المعلومات التي يتوقع لها أن تستمر في الهيمنة على المنظمات والشعوب والدول بعد أن أعادت تشكيل معظم النشاط الفردي والجماعي على السواء، وإلى تحول كبير في هيكلة الاقتصاد العالمي الذي أصبح يعتمد على الكفاءات المؤهلة تكنولوجياً في إيجاد المعرفة عن طريق المعلومات التي توفرها بالسرعة والكلفة والنوعية والتوقيت المناسب عن مختلف البيئات والأنشطة (صبري، ٢٠٠٢: ٢١٦).

ويعتقد (Dehning & Stratopoulos,2003:9) أن استخدام الستراتيجية على المستوى العام لتقانة المعلومات في صلب عملها، سيدعم الفعاليات الاقتصادية الرئيسة المنجزة من المنظمة، وأن الشواهد النظرية والعملية تشير إلى أن استخدام ستراتيجية مدعومة بتقانة المعلومات، تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية، وبخاصة على منافسيها المباشرين. وهنا راى (Mata et al,1995:500) أنه عندما يتم دمج الستراتيجية المدعومة بتقانة المعلومات مع بعض الموارد والقابليات فأن المنظمة ستكون قادرة من الحصول على الميزة

التنافسية المستديمة، وهذه القابليات تشمل مهارات متعددة، مثل المهارات الإدارية والتقنية والبنية التحتية لتقانة المعلومات. ونظر (Pillania,2005:167-168) إلى الموضوع نظرة عامة، حيث قال أن أهمية تقانة المعلومات يمكن ملاحظتها عن طريق تطورات رئيسة ثلاثة هي: الثورة الرقمية، السعة الهائلة للمكونات الالكترونية، وثالثاً التقارب بين الحاسوب والاتصالات والصناعات السمعية والبصرية.

وأدى استخدامها في المعاملات التجارية إلى تغيرات اقتصادية واجتماعية ونفسية، وأفرزت نمطاً جديداً من التسوق والوظائف وتشكيل فرص عمل جديدة وغيرت من ظروف العمل التقليدية، فضلاً عن توفيرها الوقت والمال وتسهيل التعامل التجاري. (العلاق والتكريتي، ٢٠٠٢: ٢٥٩)

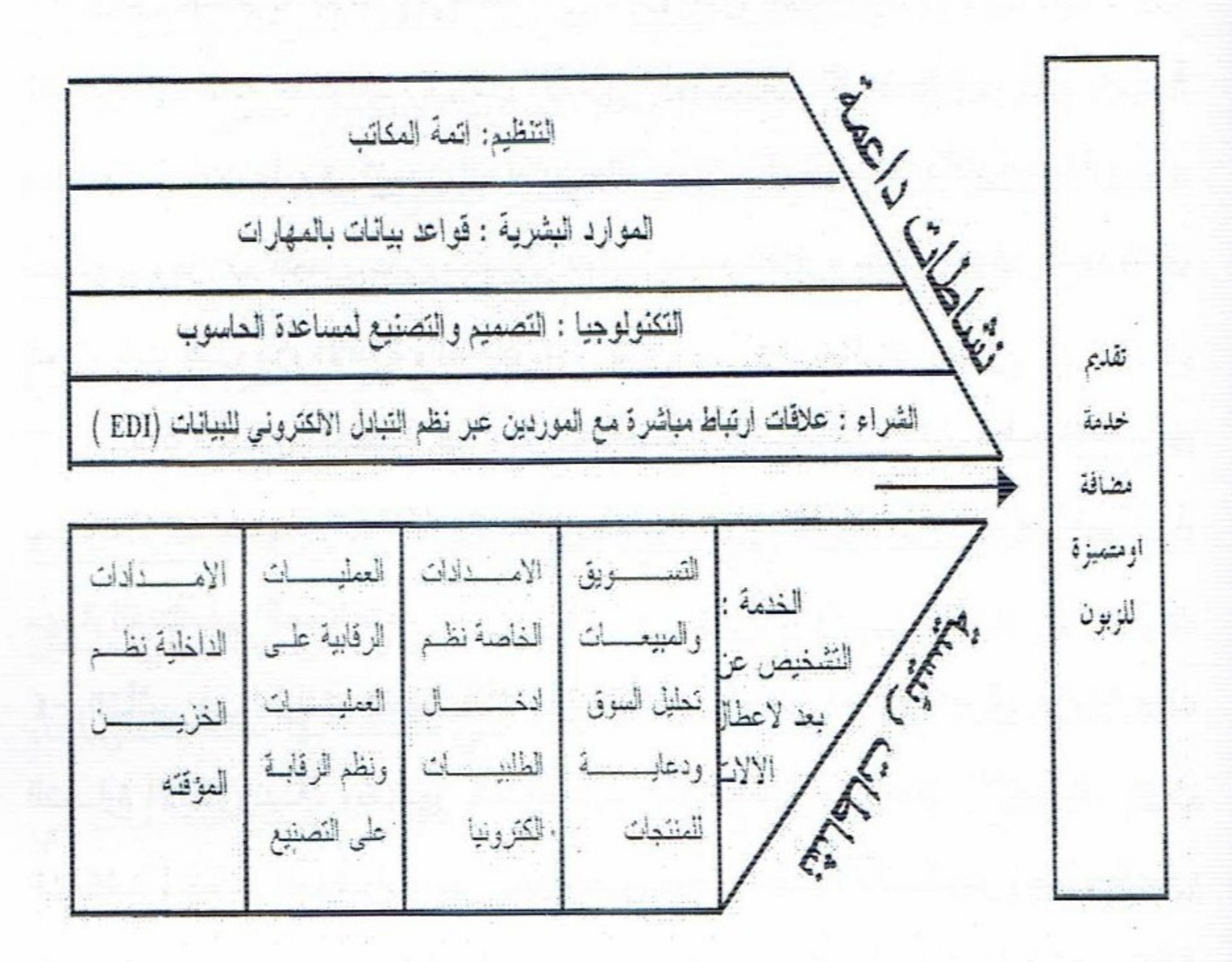
وتتضح أهميتها أيضاً في دورها كأدوات لتسهيل نشاطات وعمليات المنظمات الذي سيزداد مع مرور الزمن (توربان وآخرون، ٢٠٠٠: ١٠١)، فضلاً عن مساهمتها في إعادة صياغة أسس العمل وأساليبه على وفق مداخل ومفاهيم جديدة. (Daft,2001:41)

و رأى (Kleindle,2001:223) أن تقانة المعلومات وفرت توليفه من عناصر الميزة التنافسية للمنظمات عن طريق مزايا توسيع أعمال المنظمات وتخفيض كلفة الأعمال والأنشطة عن طريق التخلص من الطرائق الورقية التقليدية التي تكلف مالاً وجهداً كبيرين، فضلاً عن توفير الوقت والمرونة في تحديث الأعمال وتطويرها، وخلق عائد أو مورد جديد للمنظمة، وتحسين سرعة

الاستجابة للزبائن وتطبيق نظم التحسين المستمرة للجودة وتكوين القاعدة التقنية الضرورية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمات، كما موضح في الشكل (١٢).

ورأى كل من (العلاق والتكريتي، ٢٠٠٢: ٤٦-٢٧) أن أهمية تقانة المعلومات في حياة المنظمات تبرز عن طريقها أثرها في:

١- **تحسين الأداء الستراتيجي للمنظمة** عن طريق توفير قنوات الاتصال والتكامل الوظيفي وتقديم الدعم المباشر لسلاسل التوريد والتوزيع التي تربط المنظمة مع مورديها وشركائها وزبائنها عن طريق التأثير في إنجاز أنشطة سلسلة القيمة بمستوى جودة عالية وبكلفة منخفضة للمنافس وبالشكل الذي يوفر لزبائنها قيمة إضافية أو خدمة فريدة عن طريق توفير المعلومات وتحليلها لأغراض أداء كل نشاط من الأنشطة ضمن السلسلة بالوقت ومستوى الكفاءة المطلوبة، مما يؤدي إلى تحسين علاقة المنظمة مع القوى الفاعلة في البيئة الخارجية كما يوضحها الشكل (١٢).



شكل (١٢)

نظم تقانة المعلومات الداعمة لسلسلة القيمة

Sources: Obrien James A. (2003) "Introduction to Information Systems", Essentails for the e-Business Enterpris, Boston: McGraw-Hill Irwin: 46

٢- **توفير نشاطات الدعم والإسناد** التي تمثل جزءاً من سلسلة القيمة، مما يسهل التفاعل بين كافة مستويات الهيكل الإداري، يؤدي إلى تكوين تنظيم أكثر مرونة وديناميكية عن طريق تزويد العاملين والمديرين بالمعلومات ذات الصلة بأداء أعمالهم، ومن ثم العمل على تحسين عملية صنع القرار، حيث تعمل على تدفق المعلومات ككل من الإدارة والعاملين.

٣- **إسناد البُنى التحتية** عن طريق بعض التطبيقات، مثل نظم التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAM)، التي تعد مهمة للمنظمات الصناعية.

٤- **التأثير في طرائق تنفيذ الأعمال** وابتكار فرص ونماذج أعمال جديدة مثل التجارة الالكترونية، وظهور المنظمات الافتراضية وخدمات الاتصال عبر الشبكات وتنظيم المؤتمرات عن بعد وخلق فرص جديدة للاستثمار، مثل ظهور المنظمات الخبيرة، حيث أشار (مبارك، ٢٠٠٤: ٨٦) إلى أن الاستثمار في تقانة المعلومات له ارتباط مباشر بكفاءة الشركات وربحيتها وأشار (العلاق، ٢٠٠٢: ١٠٥) إلى أن تقانة المعلومات تؤدي إلى تحقيق وفورات في الكلفة نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد وتقليل الأخطاء، وتعمل على إيجاد قيمة عن طريق الإنتاجية المتنامية وكفاءة العمليات.

٥- **تعزيز الإبداع والابتكار**: حيث يمكن أن تساعد تقانة المعلومات في زيادة القدرة على الإبداع عن طريق قيام المنظمة بإيجاد طرائق لتنفيذ الأعمال الكترونياً، فقد قامت شركة (FedEx) للبريد السريع بتقديم برنامج لتسليم الطرود،

حيث يقوم عملاؤها باستخدامه ليطلبوا الكترونياً خدمات الشركة، ولمتابعة حالة الطرود إثناء عملية الشحن والتسلم، وهذا الأسلوب الابتكاري أعطى الشركة ميزة تنافسية، ويعتمد على نوع جديد من مهام تشغيل المعلومات.

٦- **اختزال الوقت والمساحة:** تمثل تقانة المعلومات أداةً للقضاء على قيود الوقت والمساحة، وكأداة للقضاء على قيود المساحة يمكن تفهمها عن طريق القدرة التخزينية التي تتمتع بها، فالأقراص المكتنزة CD-ROM يمكنها تخزين (٦٥٠ ميجابايت) من المعلومات، ومن ناحية أخرى يمكن للمنظمة أن تستخدم أدوات متنوعة من تقانة المعلومات لتحطيم قيود الوقت الذي يستغرق عادةً في تشغيل المعلومات وبثها، ويقصد بذلك السرعة المذهلة التي تتصف بها تقانة المعلومات، فجهاز الحاسوب PCS يستطيع حالياً تنفيذ (٣٠) مليون نوع من التعليمات في الثانية الواحدة.

واعتقد (Schermerhorns,etal,244-247) أن أثر تقانة المعلومات أخذ يتزايد في المنظمات بحكم كونها مدخلاً بديلاً بقدرتها على الاستخدام في عدد لا نهائي من المواقع والأغراض، وقد حلت محل كثير من الوظائف الروتينية، كما أنها أصبحت بديلاً للتعلم وإنتاج المعرفة عن طريق المعلومات التي توفرها عبر حاسوبية الشبكات.

ولا يقتصر هذا الأثر الفاعل والأهمية الكبيرة لتقانة المعلومات على المنظمات، بل يتعدى ذلك ليشمل طرفي التبادل (الموردين والعملاء)، حيث تساعدهم في تخطي حواجز الزمن والمكان والوصول إلى أسواق بعيدة ومتنوعة

تشبع الرغبات والحاجات وتزودهم بالمعلومات الحديثة عن المنتجات والخدمات والتطورات الحديثة، فضلاً عن مشاركة العميل بتصميم المنتوج، من دون الحاجة إلى وسطاء بكل يسر وأقل التكاليف، وهي تعد لذلك تطبيقا حرفيا لفكرة العولمة، وأن العالم ما هو إلا قرية صغيرة لا تتقيد بحواجز الزمان والمكان. (العلاق والتكريتي، ٢٠٠٢: ٢٦٠)

وأخيراً فأن تقانة المعلومات أصبحت تمثل خياراً تكنولوجياً حتمياً وذات قيمة ستراتيجية عبر مساهمتها في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المنظمة، وأصبحت تستخدم كسلاح ستراتيجي فعّال في المنافسة وإدارة لا غنى عنها في تحقيق ميزات تنافسية عن طريق دفع المنظمات على إعادة التفكير بالأولويات الستراتيجية وإجراء تغييرات في هيكل الصناعة والأساليب التي تتنافس بها عن طريق رفع الجودة وتحقيق مستويات أداء عالية وتخفيض التكاليف وتطوير منتجات مبتكرة ومتطورة لأسواق جديدة، فضلاً عن قدرتها في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم والهندسة والإنتاج وإدارة موارد المنظمة بشكل تام. (العزاوي والجرجري، ٢٠٠٩).

الفصل الرابع
تقانة المعلومات
البنية التحتية والدور الستراتيجي

أولاً: البنية التحتية لتقانة المعلومات.

Infrastructures of Information Technology

ومن نتائج استخدام تقانة المعلومات والاتصالات تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة للأداء، ومن ثم أجيال متطورة من الأنظمة، إذ أصبحت التقانة مورداً للعمل عن طريق استعمال نظام المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار بهدف تحسين أداء الأقسام، ولغرض الوقوف على مكونات تقانة المعلومات نستعرض بعض آراء الباحثين في هذا المجال التي تباينت نتيجة اختلاف زاوية نظر الباحثين للتعبير عن وجهات نظرهم في المفهوم الذي جاءوا به.

فقد حددها (Weill & Broadbent, 2000: 333) بوصفها الأساس المستند على مقدرة تقانة المعلومات بتسليم خدمات موثوق بها، ويتم التشارك بها عن طريق المنظمة، وتنسيق مركزي عن طريق مجموعة أنظمة المعلومات.

وذكر (السالمي، ٢٠٠٠: ٢١) أن مكونات تقانة المعلومات تتضمن الاتصالات بما في ذلك (الأجهزة والبرامج والمعلومات)، وفرص المبادئ التطبيقية فضلاً عن أجهزة الحاسوب وأجهزة البرامج.

وأشار (Byrd&Turner,2001:42) إلى أن البنية التحتية لتقانة المعلومات الذي يوضح بصيغ الوصول والمدى، فالوصول يشير إلى المواقع التي تستطيع البنية التحتية ربطها مع محطات عمل وحواسب في نفسه القسم مع الزبائن المحليين والمجهزين، وبضمنها المواقع الداخلية ولأي شخص و لأي مكان، أما المدى فيحدد المعلومات التي يمكن المشاركة فيها مباشرة عن طريق الخدمات والأنظمة.

ويشير (الهاشمي، ٢٠٠٣: ٢٠) و (الحمادي، ٢٠٠٢: ١١٠) و (الصباغ، ٢٠٠٢: ٧٤) إلى أن تقانة المعلومات تضم المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات وشبكات المعلومات والاتصالات والمعرفة الفنية والموارد البشرية.

ورأى (Thompson&Cats,2003:6) أن البنية التحتية لتقانة المعلومات مصطلح يستخدم لوصف مجموعة الحواسيب والشبكات وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم للمعالجة وتوزيع المعلومات.

أما (Laudun&Laudan,2006:199) فيقولان أن عناصر البنية التحتية لتقانة المعلومات تتكون من الأجهزة ونظم التشغيل والبرمجيات والشبكات والاتصالات والمستشارين وإدارة البيانات والتخزين والانترنيت.

ومما تقدم يمكن أن نقول أن البنية التحتية لتقانة المعلومات مزيج معقد من الأفراد والتقانة تعتمد على مشاركة المعلومات التي تنعكس في بعض أوجهها بشكل تطبيقات خاصة تمكن من زيادة القابليات وتساعد في تحقيق الأهداف مما

يجعلها مورداً وسلاحاً ستراتيجياً مهماً يصعب تقليده بسهولة، وضرورة ملحة لتطوير الميزة التنافسية المستديمة.

واستندت الدراسة الحالية في تحديد البنية التحتية لتقانة المعلومات لاختبارها في الجانب العملي من الدراسة على ما ورد في كتابات عدد من الكتاب والمتخصصين والباحثين في هذا المجال. (Turnab & et al, 2001: 59-234) و (السالمي، الدباغ، ٢٠٠٠: ١٠١-٢٤٥) و (العلاق والتكريتي، ٢٠٠٢: ٧١) و(Laudan & Laudon,2000:37) على الرغم من اختلاف بعضهم في تعدادها مع أتفاق أغلبهم على المكونات التي تم الأخذ بها، والتي تشكل البيئة الأساس، وتدعم المصادر الحاسوبية في المنظمة، وتهدف إلى تحويل المعلومات الكترونياً بين أنشطة المنظمات الداخلية وعملياتها الموجهة للبيئة الخارجية من أجل تعظيم منافع المنظمة، والتي لا يمكن من دونها تكوين بيئة معلوماتية متفاعلة وتلقائية، فضلاً عن ملائمتها لتوجهات الدراسة.

وفيما يلي استعراض لهذه المكونات:

١- الكيان الصلب (المكونات المادية) *Hard Ware*:

يشير مصطلح الكيان الصلب إلى المكونات المادية التي يعتمد عليها نظام تقانة المعلومات، والتي تتضمن وسائل الإدخال، ووحدة المعالجة المركزية، ووسائل الإخراج، وسائل الخزن المختلفة ووسائل الاتصالات. (عجام، ٢٠٠٧: ٤٠) أي أنها تشمل جميع المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وخزنها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها عند الطلب لأي مستفيد، ويعد الحاسوب

المحور لهذه الأجهزة الذي بدأت تأثيراته تدخل إلى مختلف مجالات الحياة وميادينها لامتيازه بالسرعة والدقة في إنجاز الأعمال، أنه يعد أداة للتطوير والتفكير على نطاق العمل الإداري في المنظمة، فضلاً عن مساهمته في تقليل كثافة العمل الإداري وتقليل الروتين بما يفتح آفاق واسعة للإبداع والتطوير. ويدخل ضمن مجال الأجهزة كافة أجهزة التخزين (كالأقراص) وأجهزة الإدخال (لوحة المفاتيح، والكاميرات... الخ)، وأجهزة الإخراج (الطابعات مثلاً). (الدباغ، السالمي، ٢٠٠٤: ٢٥)

وأكد (Turban et al,2000:165) أن الحواسيب من الممكن أن تكون على أنواع ثلاث، الأولى: هو الحاسوب الرئيس (Main Frame) الذي يتولى عملية المعالجة، بينما يعمل المستخدمون على طرفيات سلبية (Passive Terminals) التي كانت سائدة حتى منتصف الثمانينات، ثم استبدلت بحواسيب شخصية ((Personal Computer (P.C) كطرفيات ذكية مع الحاسوب الرئيس، أما الثاني، فهو الحاسوب الشخصي (P.C) الذي يشكل الكيان الصلب، وفي الحالة الطبيعية يتم ربطها مع بعضها بوساطة شبكات الكترونية (Networks Electronic)، أما الثالثة فهي الجمع بين الحالتين لتكون المعالجة موزعة بين عدد من الحواسيب سواء كانت من النوع الأول أم الثاني أم خليط بينهما، مما يوفر مرونة أكبر، وهذه تستخدم في المنظمات الكبيرة والمتوسطة.

ورآها (Elliotte,2004:24) أنها تقانات الحاسوب المادية التي تستخدم من أجل الإدخال، الخزن، وإخراج البيانات والمعلومات ضمن نظام المعلومات، ومن

نفسه المنطق أورد (Laudon,2004:14) أن الكيان الصلب عبارة عن الأجهزة المادية التي تستخدم في أنشطة الإدخال، المعالجة، الإخراج في نظم المعلومات، التي تحتوي على وحدة المعالجة الحاسوبية، أجهزة إدخال وإخراج متنوعة، أجهزة خزن، وأوساط مادية لغرض ربط الأجزاء معاً.

ونرى أن المفهوم الذي أورده (Laudon & laudon) هو الأكثر انسجاماً مع اتجاهات المؤلفين الفكرية

٢- البرمجيات *Soft Ware*:

مصطلح أطلق على مجموعة المكونات المعنوية لنظام الحاسب من تعليمات وإجراءات وبرامج وأنظمة تشغيل ولغات برمجية، والبرامج سلسلة من التعليمات المفهومة بالنسبة للحاسب، وتتضمن نوعين من البرامج هما برامج النظام اللازمة لتشغيل الكيان الصلب، وبرامج التطبيقات التي يتعامل معها المستخدم النهائي.

وأكد (قنديلجي والسامرائي، ٢٠٠٢: ٦٠) أنها مجموعة مفصلة من التعليمات والأوامر المعدة من الإنسان (المبرمج) التي تعمل البيانات باستمرار لتواكب المتغيرات المستجدة، ليتمكن المدراء من اتخاذ قراراتهم الستراتيجية على وفق أسس صحيحة، ولتمكين باقي المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية، لذا يجب على الإدارة الاستثمار في قواعد البيانات وتطور نظم إدارتها وتحقيق التكامل بينها وبين قدرات تقانة المعلومات الأخرى، كي توصف بالدقة والكفاءة وسهولة الاستخدام، مثل قواعد البيانات الخاصة بالأجهزة والأفراد. (العلاق والتكريتي، ٢٠٠٢: ٧١)

ونظر اليها (ياسين، ٢٠٠٩: ١٥١) أنها (حزمة منظمة من البيانات المترابطة منطقياً) ومن ثم يمكن القول أن قاعدة البيانات ترتيب منظم من ملفات الأعمال المتكاملة.

وحددها (Alter,2002:137) بكونها تركيبة مهيكلة من البيانات المخزونة الكترونياً يتم السيطرة والوصول إليها عن طريق الحواسيب بالاعتماد على علاقات معرفة مسبقاً ولأنواع سبق تعريفها من مفردات البيانات، ونظر (Laudon & Laudan,2003:223) لقاعدة البيانات على أنها مجموعة من البيانات المنظمة لخدمة عدّة تطبيقات في الوقت نفسه، عن طريق خزن البيانات وإدارتها، ولهذا تظهر في مكان واحد.

ورأى (O'Brien,2000:177-178) و (Alter,2002:138) أن هناك أنواعاً لقواعد البيانات توجد في المنظمة التي تعتمد في عملها على الحاسوب منها:

- قواعد بيانات العمليات التي تدعم عمليات المنظمة بأكملها.
- مخازن البيانات التي تخزن البيانات الحالية والسابقة الناتجة من قواعد بيانات العمليات التي يستفاد منها المدراء والمستخدمون النهائيون من الاختصاصيين بصيغ مختلفة بتحليلات الأعمال.
- تنقيب البيانات: وهي عملية البحث في قواعد البيانات عن النماذج التي تصف العلاقات في البيانات وتتنبأ بقيم المستقبل وسلوكه، حيث يتم هنا توجيه

المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج محددة.

وعرّفها (Laudon&Laudan,2004:14) أنها مجموعة التعليمات المبرمجة مسبقاً، التي تسيطر وتنسق للحاسوب المستخدم في نظم المعلومات، وتعرف أيضاً بالبرامج المسجلة أو برامج المالكين أو الحزم البرمجية أي أنها برامج حاسوبية تجهز من مصنعي الحواسيب (أي تعتمد على برمجيات الشركة المصنعة أو مستخدمي الحاسوب الآخرين). (O'Brien,2003:G18)

وتوسع (Elliott,2004:26) بمفهومه للبرمجيات وجعله أكثر شمولية، إذ عرفها أنها وصف للبرامج والخوارزميات، والإرشادات المستخدمة في تقانة الحاسوب لإنجاز الأوامر والوظائف والأنشطة والأعمال التي تنسق العمليات والمعالجات للمكونات المادية للحاسوب.

وعدّها (الزغبي وآخرون، ٢٠٠٤: ٥١) أنها المكونات غير الملموسة من مجموعة من البرامج والتعليمات التي تتحكم بعمل الحاسوب، ونتفق مع المفهوم الذي أورده (Elliott,2004) لإيفائه بالتعبير عن مفهوم البرمجيات الذي ينسجم مع المؤلفين.

٣- قواعد البيانات *Data Base*:

عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمترابطة مع بعضها التي تصف كل العلميات والأحداث الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية ممغنطة

- القدرة على استخدام لغات متعددة في كتابة التطبيقات وسهولة تطوير تلك التطبيقات.

وعرّفها (O'Brien,2000:26-27) أنها مجموعة من المعلومات أو البيانات المتصلة ذات العلاقة المتبادلة في ما بينها والمخزنة بطريقة نموذجية ومن دون تكرار، (الزغبي وآخرون، ٢٠٠٤: ٢٣) مثل قواعد البيانات لنظام التسجيل الذي يحتوي مجموعة من السجلات مثل سجلات الطلبة والمدرسين والمواد.

وتعرّف أيضاً أنها مجموعة موصوفة ذاتياً من الملفات والسجلات المتكاملة، ويطلق على توصيف قاعدة البيانات بقاموس البيانات أو وصفها، (ياسين، ٢٠٠٩: ٢٧٧) ويحكم كل قاعدة نظام يدعى نظام إدارة قواعد البيانات.

ومما سبق يمكن أن نعرف قواعد البيانات أنها مجموعة من البيانات الخام والمعلومات المعالجة والمرتبة ذات العلاقة المتبادلة في ما بينها والمخزنة بطريقة أنموذجية (سجلات أو ملفات) ويمكن استرجاعها وتحديثها والتعامل معها بسهولة لخدمة أغراض المنظمة.

٤- مهارات الموارد البشرية *Human Resources Skills*:

تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز مهام المنظمة، ويعد المورد البشري أهم مكونات تقانة المعلومات، اذ يمكن وصفة أنه تراكم ضمني لمعرفة ما في أذهان العاملين في المنظمة (ابو غنيم، ٢٠٠٧:١١١).

وتعد تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تقانة المعلومات (الدليمي، ٢٠٠٦: ٤٣) ويتم ذلك عن طريق التدريب في المؤسسات العلمية المتخصصة ويعد المورد البشري أهم مكونات تقانة المعلومات لأنه المسؤول عن السيطرة وإدارة المكونات الأخرى فيها وتشغيلها (البغدادي، ٢٠٠٦: ٨٣) ويقاس تفوق المنظمة بما تمتلكه من معلومات ومهارات وخبرات (تباينت التسميات التي أطلقت على مجملها وبعضهم يعدها موجودات تنافسية وأطلق عليها آخرون موجودات ذكائية وسماها آخرون موجودات معنوية وأيضا رأس المال الفكري) وقدرة المحافظة على مستوى متفوق منها داخل المنظمة بما يدعم ويعزز أداءها التنافسي عن طريق التطوير المبدع والستراتيجية لمخرجاتها وبالنتيجة يمنحان القدرة على الاستجابة بشكل دائم لبيئة العمل المتغيرة بسرعة (عباس، ٢٠٠٣: ٧٩).

وتصنف الموارد البشرية إلى صنفين، الأولى وتشكل الغالبية الذين يطلق عليهم من بالمستخدمين النهائيين (End Users) والذين يتعاملون من برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الثاني فهم المتخصصون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة سواء التطبيقية منها أم برامج النظام (عجام، ٢٠٠٧: ٥٨).

٥- شبكات الاتصال *Communication Networks*:

الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، اذ تتألف من مجموعه من المحطات تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيدين أجراء عملية الإرسال والتلقي.

يجب ان تقرر المنظمات نوع الشبكات (انترانيت والاكسترانيت) المناسبة لعملها مع ضرورة تطوير مهارات موظفيها في تقانة المعلومات باستمرار (Gunasekaran A.& Ngalt,2004:289) وتعد شبكات الاتصال مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها على الانترنيت، ويعود سبب تسميتها بشبكة الويب العالمية او الشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط العديدة بين الوثائق التي تشكل مواقع هذه الشبكة المنتشرة عبر العالم بطريقة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح شبكة الويب العالمية ببرنامج مستعرض الويب بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج وأخبار وأصوات وصور فديوية فضلا عن النصوص باستخدام الماوس او لوحة المفاتيح (العبادي، ٢٠٠٦:٤٤).

وتعد شبكات الاتصال ثروة من المنتجات والخدمات للمنظمات مثل ما هي مهمة لحياتنا الخاصة (الدليمي، ٢٠٠٦:٣٩)، ولمكانتها البارزة في تقنيات الإدارة الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم صناع القرارات عن طريق الأتي (البغدادي، ٢٠٠٦:٨٣):

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهوله نقل المعلومات وتبادلها.
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة عن طريق المشاركة في استخدامها.

- المشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد المعلومات.

ومن أهم هذه التقنيات التي تمثل العمود الفقري للشبكات:

أ- شبكة الانترنيت *Internet Network*:

عبارة عن شبكة كونية للمعلومات، تضم حزما هائلة متداخلة من آلاف الشبكات المحوسبة الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة، (Laudon,2001:75) وهي بحق أم الشبكات المحوسبة في العالم.

تحتوي شبكة الانترنيت بالإضافة إلى حزم الشبكات المحلية على عدّة ملايين من الحاسبات المضيفة التي ترتبط بقنوات اتصال مثل الكيبلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية ومن دونها لا تعمل هذه الشبكة على هذا المستوى من الكفاءة العالية والفعالية.

وتعد شبكة الانترنيت أضخم تطبيق لتقانة المعلومات والاتصالات، وهي من التقنيات التي أحدثت ثورة في أسلوب التعامل بين المهتمين بأمور الحاسبة والعاملين في قطاع العلوم الأخرى، ووصفت أنها الطريق السريع للمعلومات التي تحققت عن طريق ربط تقانة الحاسوب والاتصالات.

إذ أصبحت الاتصالات عملية ستراتيجية كما أنها تشكل قوة محورية تدفع بالقادة إلى التفكير باحتمالات المستقبل. (Seen,1998:10) أن استخدام شبكة الانترنيت في أنشطة المال والأعمال يحقق حزمة من المزايا غير المسبوقة، فالانترنيت تعني الوقت الحقيقي Internet is Real Time.

والانترنيت تعني الإطار الحر Free Frame، ومعايرة وقت الانتظار Waiting Standardization بالإضافة إلى تأثير الانترنيت في تحسين جودة الخدمة وتوفير تكلفة وتحقيق العائد المستهدف.

وبناء على ذلك ليس هناك أدنى شك بنجاح شبكة الانترنيت في تغيير القواعد القديمة المعروفة حول المنافسة والستراتيجية في اقتصاد المعلومات والشبكات.

ب- شبكة الانترانيت *Intranet Network*:

وهي شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترانيت لتنفيذ الأنشطة والعمليات الداخلية في المنظمة بحيث لا يستطيع أحد الدخول إلى الشبكة واستخدام مواردها سوى الأفراد العاملين المخولين، وهذه الشبكة تحقق مزايا عديدة للمنظمة في تخفيض تكاليف وتعدد مصادر البيانات والمعلومات وتقليل الوقت وزيادة السرعة في إنجاز الأنشطة وتوفير الاستقلالية والمرونة في العمل بحيث يستطيع المستفيد الولوج إلى أي موقع من أيه منصة عمل (حاسبة) ومن الخدمات التي توفرها الانترانيت خدمة البريد الالكتروني ومؤتمرات الفيديو وغيرها. (Cetro,2000:450)

جـ- شبكة الاكسترانيت *Extranet Network*:

تعد شبكة الاكسترانيت نتاج لتزاوج تقانة كل من شبكة الانترنيت وشبكة الانترانيت التي تعني إيجاد علاقة جديدة بين المنظمة وعملائها وشركائها، وتتشابه مع الانترانيت في العديد من المواصفات المشتركة، أي أنها تمثل حلقة الوصل بين الشبكة الداخلية والشبكة العالمية. (عبد الوهاب، ٢٠٠٠: ٤٩)

ويمكن النظر إلى الاكسترانيت أنها تمثل جزءاً من الانترانيت الذي يمتد للمستخدمين خارج المؤسسة لخدمة الأعمال بين شركاء الأعمال، إذ يسمح لهم بالمرور عبر الحوائط النارية (Fire Wall)، التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول إلى بيانات المؤسسة (Daft,2001:231)، وتحقق هذه الشبكة عائداً وميزات تنافسية عن طريق تأثيرها في أداء إدارة سلسلة التوريد والتوزيع وإدارة العلاقات مع الزبائن والخدمات المصرفية وغيرها، مما يعزز الفاعلية التشغيلية للمنظمة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين وبطريقة تقدم للزبون قيمة مضافة. (ياسين، الرفاعي، ٢٠٠٢: ٣٠)

ويمكن إضافة متغير او مكون آخر نرى ضرورته للمنظمات في الوقت الحاضر.

٦- نظم المعلومات الإدارية:

يمكن تعريف نظام المعلومات أنه مجموعة من الموارد البشرية والإجراءات التي تجمع المعلومات في المنظمة وتنقلها وتبثها. (O'Brien,1999:6)

ووصفه (Laudon & Laudan,2000:4) أنه مجموعة من العناصر أو المكونات ذات الصلة المتداخلة التي تجمع المعلومات وتخزنها وتعالجها أو توزعها لدعم اتخاذ القرار والسيطرة داخل المنظمة.

وذهب (Alter,1990:42) إلى وصفه عبر فهم نوع معين من العمل الذي يستخدم تقانة المعلومات لجمع ونقل وخزن ومعالجة واسترجاع، وتأسيساً على ما تقدم يمكن التعبير عن نظام المعلومات أنه سلسلة متكاملة ومتتابعة من الأجزاء

تعتمد الواحدة على الأخرى، وظيفتها جمع البيانات وتصنيفها ونقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وخزنها ومعالجتها واسترجاعها، وتقديمها للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل الوصول للأهداف المرجوة.

و عرّفها (ميكلود، ١٩٩٠: ٥٨) أنها النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة طبقاً للعمليات الداخلية للمنظمة والبيئة المحيطة بها، ويدعم المديرين والموارد البشرية والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات في إطار الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات.

أما (قاسم، ٢٠٠٠: ٥٦) فقد وصف نظم المعلومات الإدارية بكونها مفهوماً وتقانة المعلومات بوصفها فلسفة متكاملة، ونظام المعلومات واحدة من مكوناتها.

بينما أورد (العنزي، ٢٠٠١: ٥) رأياً مفاده بالنظر لأهمية وجود أنظمة معلومات متطورة ظهرت تقنيات المعلومات المتطورة، وتمثل هذه أحد المصطلحات الإدارية المهمة التي أخذت تطلق على جميع الوسائل والنظم التي تفيد المنظمات ومواردها البشرية وتساعدهم في جمع البيانات والمعلومات وخزنها وإرسالها ومعالجتها واسترجاعها.

وبين (ياسين، ٢٠٠٩: ٥٣-٥٤) أن نظم المعلومات الإدارية تشكل بنية تنظيمية، وتقنية، وبشرية، وإدارية متكاملة لعناصر وبرامج وشبكات الحاسوب وقواعد بياناته تعمل مع الموارد الإنسانية من عمال المعرفة ضمن سياق منظم ومنسق لدعم عمليات والأنشطة الإدارية وبصورة خاصة دعم عمليات اتخاذ

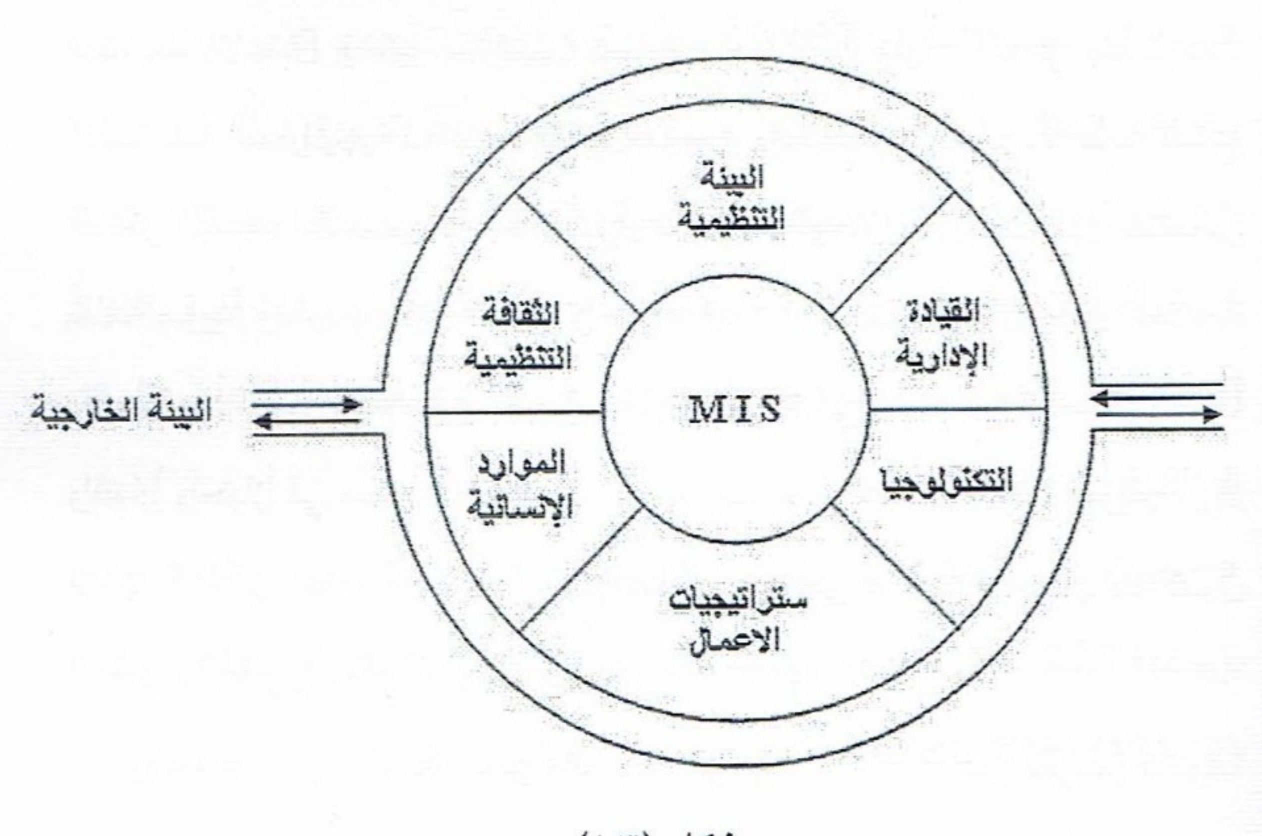
القرارات الإدارية غير الهيكلية (غير المبرمجة) والقرارات الإدارية شبه الهيكلية (شبه المبرمجة).

وبناء على ما تقدم تعد نظم المعلومات الإدارية تشكيلة متكاملة من المساندة المباشرة وغير المباشرة للعملية الإدارية بعناصرها الجوهرية من تخطيط وتنظيم، توجيه، تنسيق، رقابة، واتخاذ قرار، فضلاً عن ذلك تتكامل نظم المعلومات الإدارية مع نظم أدوات تقانة المعلومات الأخرى المستخدمة في المنظمة لتكوين ما يمكن أن نسميه نظم دعم الإدارة، عن طريق التعاضد الذي تحققه بفضل تكامل معظم حزم تقانة المعلومات والاتصالات وموارد كل منهما.

ونظم المعلومات الإدارية الحديثة تتصف بطبيعتها المرنة وبنيتها الشبكية ولا يمكن تصور وجود نظم معلومات إدارية من دون أن تقوم على تقانة شبكة الانترنيت، وشبكات الاتصال الداخلية الانترانيت وشبكة الاتصال الخارجية الاكسترانيت، وكلما استطاعت نظم المعلومات الإدارية أن تحقق مستوى عاليا من التعاضد بين حزم نظم مكونات وبرامج تقانة المعلومات الحديثة كلما استطاعت هذه النظم من تحقيق معدلات متطورة من الفعالية التنظيمية والتشغيلية للمنظمة، وكلما استطاعت أيضا من تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق اكتساب وإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة إلى القيمة الإجمالية لمخرجات نظام الأعمال في المنظمة من منتجات، خدمات ومعلومات.

أن نظم المعلومات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما هي جزء من بنية تنظيمية متكاملة تضم إلى جانب نظم المعلومات مكونات تتبادل علاقات التأثير والتأثر

مع أنماط تقانة المعلومات المستخدمة، وتتمثل هذه المكونات والعناصر بكل من البيئـة التنظيميـة، القيـادة الإداريـة، ستراتيجيات الأعمـال، الثقافـة التنظيميـة، التكنولوجيا، والموارد الإنسانية، كما موضح في الشكل (١٣).



شكل (١٣)

نظم المعلومات الإدارية في منظمات الاعمال

المصـدر: سـعد غالـب ياسين(أساسـيات نظـم المعلومـات الإداريـة وتكنولوجيـا المعلومات)، دار المناهج للنشر والتوزيع،٢٠٠٩: ٣١٢ .

ثانياً: الدور الستراتيجي لتقانة المعلومات

The Strategic ROL of IT

استقطب التغير المتسارع في علم تقانة المعلومات إبداعاً وابتكاراً وتصميماً وتصنيفاً وتسويقاً واستخداماً باحثي الإدارة بفروعها عامتها وخاصتها وقيادات منظمات الأعمال التفكير ستراتيجياً بأسلوب رصد هكذا تغير، والوعي بمستلزمات الاستجابة الستراتيجية له بلغة القائد المهيمن والمتحدي المغامر لا بلغة التابع المتأثر الصغير المستجيب، ولقد أنبرى باحثو منظومة المعلومات إلى تشخيص ثقافة مورداً وقدرة وميزة وقوة ستراتيجية، فهي أداة منظمات الأعمال العالمية والدولية والإقليمية والعربية والمحلية لتحقيق الريادة في قطاعها الاقتصادي تفوقاً واقتداراً وامتيازاً في سوقها المستهدف حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً ومرتقباً، وقد انبثق التفكير بتقانة المعلومات ودورها الستراتيجي استجابة لمعطيات القرن الحادي والعشرين. (الخفاجي، نعمة، ٢٠٠٨: ٨٧)

ويتضح الدور الستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية عن طريق تأثيرها الجوهري في المجالات والأنشطة الرئيسة: (ياسين، ٢٠٠٩: ٦٣)

١- المشاركة في صياغة الرؤية الستراتيجية Strategic Vision للمنظمة عن طريق إضفاء خصائص البساطة، الوضوح، العمق، والشمول على هذه الرؤية والمساعدة في تحقيق أعلى قدر من المشاركة الفاعلة في عملية صياغة الرؤية الستراتيجية وإنضاجها.

٢- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة، وذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.

٣- صياغة الأهداف الستراتيجية للمنظمة عن طريق تحليل عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية (تحليل SWOT) ومقارنة هذه النتائج مع الموارد الجوهرية والقدرات التنظيمية الموجودة، ومن بينها موارد المعلومات الثمينة.

٤- المساعدة في اختيار ستراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الستراتيجية الممكنة، بالإضافة إلى الاندماج البنيوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة ومقارنته بأداء المنظمات المنافسة في قطاع الصناعة.

٥- تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة، وذلك بوصفها الأداة المثلى في تحليل مصادر الميزة التنافسية داخل المنظمة وخارجها. (O'Brien,2004:43-44) وذلك ما يوضحه الجدول (٨):

جدول (٨)

الأدوار الستراتيجية لتقانة المعلومات

الستراتيجية	دور تقانة المعلومات
قيادة التكلفة الشاملة Cost Leadership	- استعمال تقانة المعلومات في تخفيض كلف العمليات والنشاطات. - استعمال تقانة المعلومات في تخفيض كلف الزبائن والموردين.
التمييز Creativity	- تطوير أوجه جديدة لتقانة المعلومات لتميز المنتجات والخدمات. - استعمال تقانة المعلومات لتخفيض مزايا التميز في منتجات وخدمات المنافسين. - استعمال تقانة المعلومات في تركيز المنتجات والخدمات على القطاعات السوقية المختارة.
الإبداع Innovation	- خلق منتجات وخدمات جديدة تتضمن عناصر تقانة المعلومات. - القيام بتغييرات جذرية في عمليات المنظمة التي تقلل الكلف بصورة كبيرة وبجودة عالية بمساعدة تقانة المعلومات. - تحقيق الفاعلية بخدمات المستهلك وتقليل وقت الاستجابة للأسواق بمساعدة تقانة المعلومات.
النمو Growth	- استعمال تقانة المعلومات لإدارة التوسع العالمي والإقليمي. - استعمال تقانة المعلومات للتفرغ والتكامل باتجاه منتجات وخدمات أخرى.
التحالف Alliance	- استعمال تقانة المعلومات لتشكيل منظمات افتراضية. - تطوير نظم معلومات مشتركة مترابطة عن طريق الانترنيت، الانترانيت، والاكسترانيت.

Sources: O'Brien James,(2004)"Management Information Systems ":Managing Information Technology in the Business Enterprise, 6th ed Mc Graw-Hill.

من ناحية أخرى، لابد لنا من القول أن الصورة التحليلية الشاملة للأعمال لن تكون لدى المديرين إلا إذا تم استكمال عملية تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، أي تحليل سلسلة قيمة الأعمال لتحديد عناصر القوة والضعف في البنية الداخلية للمنظمة.

وتحدد مسوغات تحليل الدور الستراتيجي لتقانة المعلومات في منظمات الأعمال في النقاط التالية: (الخفاجي، نعمة، ٢٠٠٨)

١- النقص المعرفي الحاد في تقانة المعلومات عامة ودورها الستراتيجي خاصةً، سواء أكان ذلك بالمعرفة العلمية أم التطبيقية أم بكليهما.

٢- أصبحت لغة الأعمال المحلية والعالمية والدولية وأداتها في التصور والتفكير ستراتيجياً وتصميم الاستجابة الملائمة للموقفين البيئي والستراتيجي حاضراً ومستقبلاً.

٣- تؤمن قيادة القطاع الاقتصادي والسوق لإسهامها في خفض كلف عمليات البحث والتطوير والإنتاج والتمويل والتسويق والاتصال وضمان التحسين المستمر لنوعية المنتجات والخدمات وتسليمها بالتوقيت المحدد مع الموردين.

٤- تضمن سلامة السلوك الستراتيجي لقيادة منظمات الأعمال كونها تيسر تفاعلها مع تجارب المنظمات الريادية العالمية والدولية وتستفيد من رحيق المعرفة الستراتيجية المختزنة في عقول تلك القيادات.

٥- تنذر أجهزة الرصد الستراتيجي والإنذار المبكر بالتغير في البيئة الستراتيجية وما تفرزه من عدائية فجائية وغموض وحركية تتطلب مرونة في التوجه الستراتيجي لمنظمات الأعمال.

الفصل الخامس
ستراتيجية الإبداع التنظيمي

تمهيد

استأثر موضوع الإبداع (Creativity) باهتمام المفكرين والباحثين لما له من تأثير واضح وحيوي في حياة الفرد والمجتمع والمنظمة، في الوقت الذي يشهد فيه القرن الحالي تطورات ملحوظة في مجال أنظمة الاتصالات وتفجر المعلومات وانتشار شبكات الانترنيت، ومصاحبة تلك التطورات من دخول متغيرات العولمة واتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة واستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة من أجل أحداث التغير في المنظمات، كون الإبداع نشاط ديناميكيا فعّال يعمل على إنتاج ما هو جديد وضخه، وتحقيق التكامل مع أنشطة المنظمة الأخرى بالشكل الذي يجعله أكثر حيوية ونشاطاً وممايزة، ويمثل صمام الأمان اللازم للإدارة الناجحة في المنظمات التي تحرص على تحقيق المنافسة في الأسواق بقفزات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات العمل، سواء كان للمنظمات الإنتاجية أم الخدمية، لذا فمن الأهمية أن يكون الفرد والمنظمة مبدعين في عالم اليوم لمواجهة التغيرات في الحياة، وأن أية منظمة أو قيادة إدارية تغفل هذا المطلب تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار، لأن الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأية منظمة.

من هنا جاء هذا الفصل ليعطي صورة حقيقية عن موضوع الإبداع التنظيمي من أجل تعرف أهمية هذا النوع من الإبداع، ودوره المميز في تحقيق النجاح للعديد من المنظمات.

أولاً: النشأة والتطور

بدأ الاهتمام بالإبداع التنظيمي حديثاً، على الرغم من أن الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن وجد الإنسان وهو يبدع ويبتكر لاسيما إن الإبداع يتسم بالنشاط العقلي الذي يهدف إلى التطور والتغيير، وهذا ما حصل عن طريق التطور عبر تعاقب الحضارات وفي مختلف أوجه النشاطات، لكن الاهتمام العلمي بالإبداع التنظيمي بدأ منذ نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي كموضوع رئيس في علم النفس، وأدت دراسة إعلام هذا الاختصاص أمثال (Torrence,1969) (Guil Ford,1959) (Getzels&Jackson,1962) ، إلى اكتشافات مثيرة تتصل (بمعرفة المبدعين وقيمة التفكير الإبداعي)، وقد أرجع (Luangton, 1958) بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال إلى المؤتمر الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (١٩٥٨م) الذي نوقش فيه الإبداع وتأثيراته في مجال العمل، واختبارات الإبداع، وبعض تطبيقاته المهمة.

اما في مرحلة السبعينيات فقد ظهر مفهوم التطوير التنظيمي بوصفه حقلاً منفصلاً، ويركز على الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية للمنظمة، وكتطور فكري للبحث في احسن الطرائق التي تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المشكلات، ومحاولة ايجاد الحلول لها.

وشهدت مرحلة الثمانينيات ظهور مناهج فكرية تنظيمية وفلسفية عكست أنواع جديدة من التفكير بمفهوم الابداع التنظيمي، خاصة مع اشتداد المنافسة،

مما دفع كثيراً من العلماء في التفكير في دعم ادارة الابداع ورسم ستراتيجية له منهم (Drulker,2001) و (Porter,2000) وأولوا اهتمامهم برسم ستراتيجية للإبداع هدفها تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة المبدعة على الصعيد المحلي والاقليمي والدولي، فقد اشارت (Currie,2006:647) الى ادارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة، وتحسين المنتج المستمر والتجهيز الآني (Just in Time)، وأكدت الاهتمام بنوعية الإنتاج وتحسين تقنياته المستمر والإبداع وتخفيض الكلف المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة العمليات التي ركزت على الأتمتة وضغوط المنافسة ثم إبداع العملية لرائدها الأول (Davenport,1994) التي ركزت على إبداع العمليات وتحسينها، ثم تكاملت هذه المراحل مع عمليات التعلم التنظيمي وصناع المعرفة.

لكن (Knight & Macbe,1998:169) رأى أن الإبداع التنظيمي إن كان قد ضم حلقات النوعية في الثمانينيات، إلا أنه تناقض مع برامج تكثيف الموارد حول إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة في التسعينيات.

وفي التسعينيات من القرن الماضي حدث تطور كبير في الإبداع عن طريق المبادرة التي قدمتها شركة (تويوتا) أطلقت عليها التحميل الأمامي (Front Loading) وكان هدفها تعجيل دورة حياة المنتج.

ومن ثم تلتها منتصف التسعينيات مبادرة أخرى أطلق عليها تصميم ثلاثي الأبعاد بمساعدة الحاسوب، ساعدت في حل المشكلات المبكرة، وتبعتها مرحلة

ثالثة استعمال الشركة الهندسية بمساعدة الحاسوب لتحديد المشكلات الوظيفية في عملية التطوير مبكراً. (Thomke,2001:73-74)

ورأى (Birkinshaw & Hood,2001:134) (الكبيسي، ٢٠٠٢: ٨٩) أن الإبداع في المنظمات متعددة الفروع نشأ عن طريق ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: الأبوية *ParentaLism*:

وظهرت في النصف الأول من القرن العشرين، إذ يكون الإبداع في هذه المرحلة حكراً لدى الشركة الأم، وينتشر بعد ذلك من الشركة الأم إلى الفروع.

المرحلة الثانية: التوسعية *Expansionism*:

ظهرت في السبعينيات والثمانينيات، وقد أنشأت في المنظمات الكبرى وحدات لرصد الأفكار في الفروع، ووحدات بحث وتطوير في الفروع أيضاً.

المرحلة الثالثة: الليبرالية *Liberalism*:

مرحلة حديثة تستند إلى نقطتين:

الأولى: الأفكار، وتظهر بصورة أكثر في الفروع الأكثر اتصالاً مع الزبائن والمجهزين.

الثانية: وتوقع ظهور الأفكار الإبداعية الحقيقية من الفروع أكثر من مركز المنظمات، ويتضح من ذلك أن تطور الإبداع نشأ نتيجة تقدم العلوم والتقنيات وتطورها بشكل متزامن مع تزايد تغيير حاجات المستهلكين ورغباتهم وتنوعها.

ونرى أن الإبداع قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، ففي المرحلة التي سميت التقليدية كان اغلب الإبداع مفروضاً أو مخططاً له أكثر منه ارتجالياً،

وكان نتيجة للتركيز على زيادة الإنتاج، لكن مع بروز مدرسة العلاقات الإنسانية والحاجة للمشاركة بالسلطة، وتفويض الصلاحيات، ظهرت الإبداعات الإدارية المبرمجة والإبداعات التقنية التي تلاءمت مع متطلبات المرحلة، وترافق مع نظرية النظام المفتوح محاولات جادة لتبني نوع الإبداعات غير النمطية، وتم التركيز على تحسين المنتوج وتحسين العملية مع ظهور إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال، وبعد أن ظهرت مداخل جديدة في الفكر الإداري والتنظيمي التي وإن كانت لم تكتمل نظرياتها إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد دور العناصر البشرية في تعزيز الإبداع، وتدعو المنظمات إلى التحول إلى منظمات معرفية تسعى للتكيف مع تسارع التغير في البيئة المحيطة عن طريق تقليص دورة حياة المنتج، والعمل على طرح منتجات جديدة بشكل مستمر، وأن تطور الإبداع نشأ نتيجة تقدم العلوم والتقنيات وتطورهما بشكل متزامن مع تزايد تغير حاجات المستهلكين ورغباتهم وتنوعها.

ثانياً: مفهوم الإبداع التنظيمي

الإبداع في اللغة العربية من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق (عيسى، ١٩٩٩: ٣٩)، ومن الأمور التقليدية أن يتم النظر إلى بداية عملية الابتكار عن طريق انطلاق شرارة الإبداع الفردي، حيث يتم تبني فكرة ذكية تتسم بالأصالة من جانب صانعي القرار في المنظمة، ثم تنفيذها في شكل تغيير جوهري في المنتجات أو الإجراءات والإبداع (Creativity)، إذاً هو مصطلح عام أصبح يستخدم قريناً للابتكار (Innovation) أو استخدام شيء جديد او فكرة أسلوب نظرية او اختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، حيث تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق جميعها كمترادفات، وتعني ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطريقة جديدة.

إن مفاهيم الإبداع والابتكار التي تعد أساسياً بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من علماء النفس، ومن ثم فان وضع تعريف واحد للإبداع أو الابتكار من الباحثين ليس أمراً هيناً على الإطلاق.

ويمكن القول أن الإبداع = الابتكار = الخلق = نجاح يتحقق في ظل قيود معينة.

أي أن المقصود بالإبداع هو تبني فكرة جديدة غير موجودة، ومن ثم فمن الممكن وجود فرد مبتكر من دون خلق فكرة جديدة، حيث أن تبني الفكرة الجديدة هو في ذاته ابتكار، والمقصود بالابتكار هنا أية فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو

تعد جديدة بالنسبة للفرد الذي تبناها، إذاً التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة، ولكن التركيز على تبنيها.

أن الابتكار قد يأخذ صوراً متعددة وأهمها (سمير بطرس، زيد سمير، ٢٠٠٦: ٢٠):

١- تطوير الشيء موجود، حيث يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها أو محتوياتها أو طريقة وموعد تقديمها أو تنويع استخدامها أو إطالة عمرها أو تحسين كفاءتها.

٢- فكرة لقرار ناجح يحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة مع الحفاظ على مستوى جودتها.

٣- إعادة ترتيب العناصر والأفكار المتفرقة أو جمعها أو تنسيقها بهدف تكوين شيء مفيد.

وقد عرف بعضهم الابتكار على أنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه. (فؤاد نجيب الشيخ، ٢٠٠٤: ٤٧-٧٣) أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة. (سليم بطرس وزيد منير، ٢٠٠٦: ٢٢)

والإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، ولذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم

القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب. (سليم بطرس وزيد منير، ٢٠٠٦: ٢١)

وطبقاً لقاموس بنجوين السايكولوجي يعرف الإبداع أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة.

وقد تعددت المفاهيم التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها بالجدول (٩).

جدول (٩)

مفاهيم الابداع والابداع الستراتيجي

الكاتب والسنة	المفهوم
Daft & Marcic,2000:42	توليد لأفكار جديدة لديها القدرة على تلبية الحاجات والاستجابة للفرص.
الصحن، ٢٠٠٠:٢٨	أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة لحل مشكلة معينة.
القريوني، ٢٠٠٠:١٢	ابتكار فكرة جديدة، منتج جديد، نظرية جديدة، طريقة جديدة.
Richard Daft,2001:38	تبني سلوك يكون جديد للمنظمة وللسوق وللبيئة العامة.
عيسى، ٢٠٠١:٢٠	عده فعل تغيير معتمدا الخيال والتطور والمعرفة، وعده عملا واعيا وجهدا دؤبا، وانه عملية تستنبط فيها الحقائق غير المعروفة أصلا.
عود، ٢٠٠٣:٨٤	حلا جديدا لمشكلة قائمة او بمثابة التوصل إلى الجديد أصلا.
نجم، ٢٠٠٣:٢٢	قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

الكاتب والسنة	المفهوم
Schegelmilch, 2003:118	انه أعادة تشكيل الأسواق عن طريق كسر قواعد لعبة المنافسة لانجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن، وتحقيق نمو متصاعد للمنظمات.
الكناني، ٢٠٠٤:١٦	يتم بقدرات عقلية واعية حادسة ضمن دائرة القصد الإداري لترتيب العلاقات في بنية المعرفة على نوح جديد.
Convindarajan & Trimble, 2004:69	حالة التخلي عن الممارسات القديمة في واحد من المجالات (تصميم سلسلة القيمة من النهاية إلى النهاية، وفهم قيمة الزبون، وتحديد الزبائن المحتملين).
جرادات، ٢٠٠٤:٢٨	أنتاج جديد غير مألوف لمن أنتجه، او بالنسبة للبيئة ويكون ذا قيمة علمية للمجتمع الذي يعيش فيه او للبشرية عامه.
Anderson & Markides, 2004:3	ان الإبداع الستراتيجي يعتمد على العمل ألفرقي والبحث عن زبائن جدد، وتطوير الأسواق الجديدة وإعادة تعريف نماذج الأعمال وليس المنافسة وجها لوجه مع الآخرين.
Koivisto, 2005:34	انه النمو المعزز عبر الابتكارات المستمرة عن طريق المعرفة والأفكار الجديدة لتحقيق المنفعة للزبائن والمنظمة على السواء.
Anderson & Markides, 2006:1	انه اكتشاف ستراتيجية مختلفة عما موجود في مركز الصناعة.
Marion & Mari, 2006:12	انه المنافسة ضمن الصناعة الحالية اذ يقوم بشكل أساس على أعادة تعريف قيمة الزبون وتعزيزها بطرائق مختلفة بخلاف الإبداع التقليدي لذا فان الإبداع الستراتيجي لا يستلزم إبداع المنتج بحد ذاته، وإنما يهتم بايجاد القيمة المتفوقة للزبون، فهو قد يتعلق بمفهوم المنتج او طرائق الإنتاج او تقديم الخدمة او تسويقها.
Reitzig, 2007:1	انه الاكتشاف الجذري لنماذج الأعمال الجديدة في الصناعة الحالية التي تؤدي الى نمو السوق عن طريق جذب مستهلكين وزبائن جدد واستقطابهم.

الكاتب والسنة	المفهوم
Garzia, 2007:3	انه يمكن المنظمات من أعادة تعريف أعمالها، وتسليم الزبائن قيمة أكثر من القيمة النقدية وبمستوى تشغيلي عال وفعال، ويؤدي الى تغيير طبيعة المنافسة في مركز الصناعة ونمو الأرباح في البيئة التنافسية الحالية، والتي تمتاز بعدم الاستقرار وعدم الثبات، من اجل ايجاد أبداع جديد أخر.
Palmer & Kaplan, 2007:3	انه تشكيل ستراتيجيات النمو وأنواع المنتجات الجديدة، ووضع نماذج الأعمال التي تغير قواعد لعبة المنافسة في الصناعة وتقدم منفعة جديدة للزبائن والمستهلكين والمنظمة وهو طريق صعب يفرض تحديات على المنظمة لتنظر إلى ما هو ابعد من حدود أعمالها الحالية، والاكتشاف الخلاق للإمكانات والفرص التي يمكن تحقيقها.
Saswati, 2008:2	انه عمليه تجعل المنظمة تنظر إلى ما هو ابعد من نماذجها العقلية المفتوحة، ويودي إلى أيجاد نماذج الأعمال الجديدة المتضمنة لسلسة قيمة جديدة، او أيجاد أسواق جديدة او أعادة تشكيل الأسواق الحالية او ايجاد قيمة او زيادتها لكل من الزبون والمنظمة او لكل هذه الأهداف مجتمعة.
Drejer, 2008:144	انه القدرة على تشكيل تعريف فكرة الأعمال وإعادتها ومفهومها للمنظمة عن طريق تغيير كل من سوقها ومقدراتها، ونظام عملها، فهو يمثل أعادة استباقية للمنظمة وعملية تفكير خلاقه تقود إلى هذه الإعادة المركزة.

المصدر: إعداد المؤلفان

مما سبق عرضه نرى أنه على الرغم من تنوع مفاهيم الإبداع، إلا أنها جاءت متفاعلة بعضها مع بعض وأنه يتطلب عنصرين أساسين لتوليد الإمكانات الإبداعية لدى الفرد هما الاكتساب والسعي من جهة والموهبة من جهة أخرى، ان

الإبـداع لا يمكـن أن يتحقـق مـن دون أن تتـوفر قـدرات عقليـة ومهـارات وسـلوك وحاجة للتغيير، وأن الإبداع يحدث أصلاً نتيجة تراكم معرفي من مهنة أو حرفة أو في مجال الاختصاص يسبقها أعداد وتهيؤ من أجل توليد كل ما هو جديد من أفكار وتوظيفها في مجالات عديدة تقنية إدارية بحيث تعود بالنفع على المنظمة إضافة إلى أنها تحتاج إلى مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع، وقيادات إدارية تفكر ستراتيجياً وتشجع على الإبداع.

أي انه يمكن تعريف ستراتيجية الابداع التنظيمي بانها حالة من التفكير الشمولي من قبل المديرين في المنظمات باتجاه الحاضر والمستقبل باستخدام الطرائق العلمية المنظمة للتعامل مع البيئة الخارجية والتكيف والاستجابة لتأثيراتها.

وإن الإبداع التنظيمي يتحقق عن طريق قدرة المنظمة على تبني الأفكار الجديدة أو السلوك الجديد الذي يمكنّها من التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها والمتمثلة بالتغيرات في مجال التقانة وفي مجال المفاهيم الإدارية بما يضمن تحقيق أهدافها.

خلاصة القول، أن الإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذي قيمة للمجتمع، وقد يتعلق

هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد، مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرائق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي وغيرها.

وقد أشار قانون حوافز المبدعين في العراق رقم (١) لسنة ١٩٩٨ ملحق رقم (٤) إلى أن المبدع هو الذي لديه القدرة على تحقيق:

١. الاكتشاف والتطوير على وفق رؤية جديدة أو بتقديم ابتكارات جديدة غير مألوفة، أو عن طريق التغييرات التي يجدها في ما هو قائم.
٢. التوصل إلى سر المعرفة.
٣. إدخال أساليب وسياقات عمل جديدة وأنظمة تؤدي إلى التطور بالإنتاج كماً أو نوعاً، وإلى تخفيض الكلف واختصار الزمن ومن ثم إلى الارتقاء بمستوى الأداء.
٤. اختراع منتج جديد، أو تقديم فكرة مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وتحسين النوع.
٥. المشاركة في التأليف أو الإنتاج الأصيل في ميادين العلوم شتى.

وهنا يعد الفرد مبدعاً إذا أخذ أي جانب من الجوانب أعلاه (الوقائع العراقية، [illegible]م، العدد: ٣٧٢٢).

ثالثاً: مراحل الإبداع Creativity Stages

تمُرّ علمية الإبداع بعدّة مراحل حتى تظهر بصورة كاملة ومعبرة عن الموضوعية والنضج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضج العقلي للأفكار، وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، حتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة، فأنه لابد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع، خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقته و واقعيته وصحته، ويمكن أن يظهر الإبداع في كافة مجالات الحياة ومنها العمل الإداري وقيادة الآخرين، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

وهناك العديد من النماذج التي أقترحها الكتّاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف بعضها عن بعض بدرجات متفاوتة.

فقد ذكر (الكناني، ٢٠٠٤: ٦٤) أن الإبداع الذي يسميه الحدس الإنجازي يسير على وفق:-

١. تفعيل دائرة قدرة الحواس باتصالها المباشر مع التجربة.

٢. بناء المتراكم المعرفي بفعل آليات الخزن والاسترجاع.

٣. توزيع الجهد العقلي بشكل منتظم ومتقن.

٤. تحديد المسارات المنهجية والمعرفية التي يجري البحث عنها.

٥. الاستحضار والاسترجاع المتدرج و الاتصالي التسلسلي، وبحسب تخصص مؤسسات المعرفة.

٦. التجريب الفاعل والمستمر للمعطيات داخل الوسائط التقنية.

٧. تفعيل دور المخيلة وآلية الخيال وبناء الصورة الذهنية.

٨. تدريب الذاكرة على الاسترجاعات السريعة.

وبحث (Schermerhorn, Jr and others,2001:403) مراحل عملية الإبداع وهي:

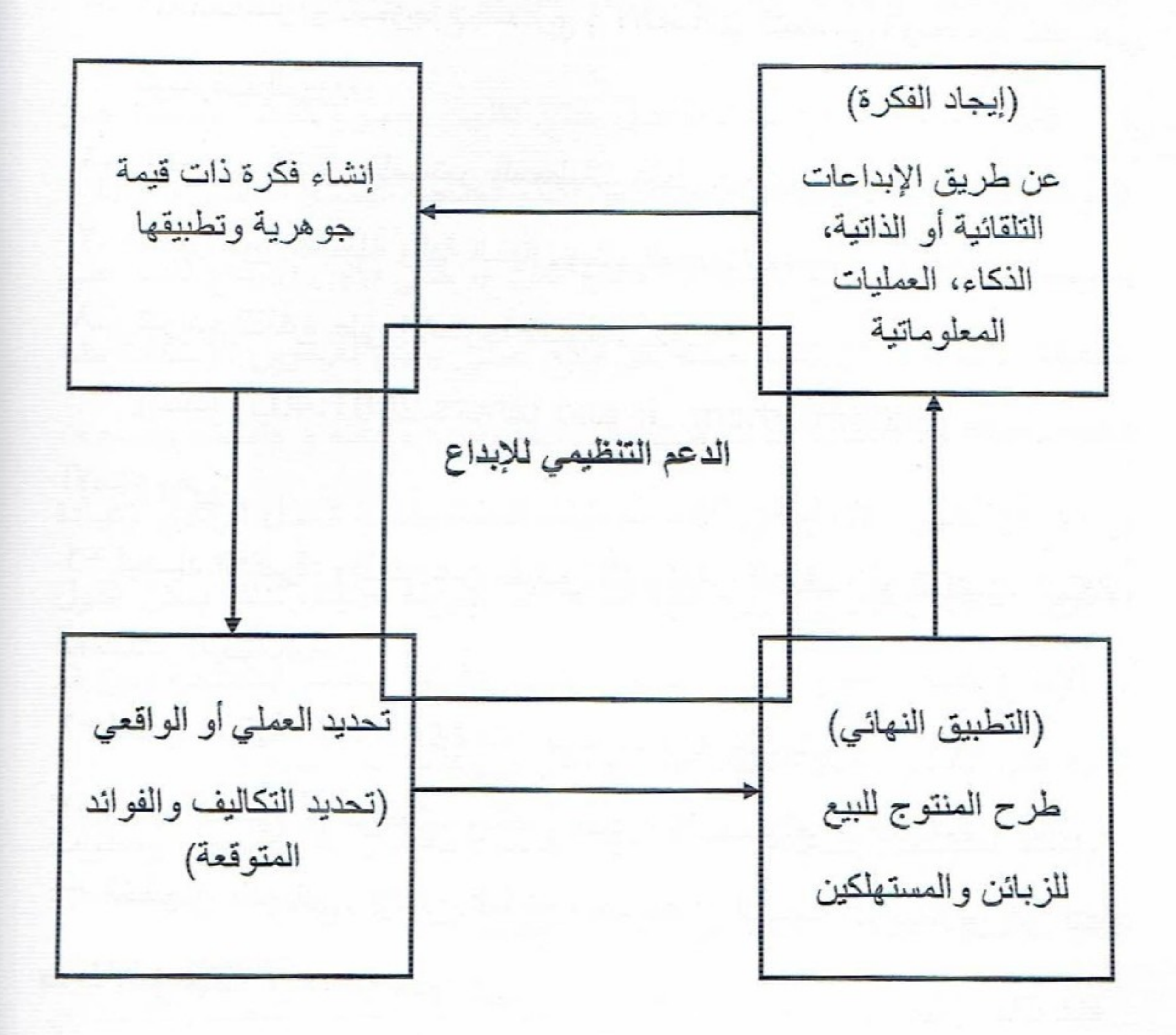
١- **إيجاد الفكرة**: وذلك عن طريق الإبداعات التلقائية أو الذاتية، الذكاء، العمليات المعلوماتية.

٢- **الخبرة الذاتية**: لإنشاء فكرة ذات قيمة جوهرية وتطبيقها.

٣- **تحديد العملي أو الواقعي**: وذلك لتحديد التكاليف والفوائد المتوقعة.

٤- **التطبيق النهائي**: لإنتاج المنتج وتسويقه أو الخدمة الجديدة أو إلى تنفيذ طريقة للعمليات أو مدخل جديد لها.

وتظهر الخطوات السابقة في الشكل (١٤):



شكل (١٤)

عمليات الإبداع كتطوير لمنتوج جديد

Source: Schermehorn, John R. , "Management 6th ed" , U. S. A. John Wiley & Sons Inc,2001.

ويقترح الكاتبان (Kreitner & Knicki) (سليم بطرس وآخرون، ٢٠٠٦) أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس:

١- **الإعداد**: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، وذلك ليتمكن من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

٢- **التركيز**: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره في المشكلة.

٣- **الاحتضان**: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية، بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

٤- **الشروق، الإلهام**: بينما يبحث الفرد عن المعلومات فأنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات في ما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إشارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع ما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء حيث يتحرك تدريجياً ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

٥- **الإثبات/ التحقق**: وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكراً، سلوكاً، استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

بينما حدد (Harris) خطوات عملية الإبداع بست خطوات هي:

أ. وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما.

ب. جمع المعلومات.

ت. التفكير في المشكلة.

ث. تصور الحلول.

ج. تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبياً.

ح. تنفيذ الأفكار.

يتضح مما سبق أن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات على وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الكتّاب والباحثون، فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة وأن أغلب النماذج لخطوات الإبداع، يمكن إجمالها بثلاث مراحل أو خطوات رئيسة هي إيجاد الفكرة الإبداعية أو ومضة الإبداع نتيجة تفاعل المعلومات والبيانات لإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي ثم احتضان هذه الفكرة الإبداعية، وأخيراً التنفيذ أو التبني، إلا أن هذه المراحل لا تعبر عن النضوج التام لعملية الإبداع التنظيمي في ظل شيوع المفاهيم الحديثة وخاصةً الثقافة الإبداعية التي تدعو إلى انتشار الإبداع التنظيمي في المنظمة وعدم الاكتفاء بتنفيذه.

رابعاً: مصادر الإبداع وأنواعه

١- مصادر الإبداع:

يشير الباحثون إلى تنوع مصادر الإبداع التنظيمي واختلافه، ولكن معظمهم يؤكدون أهمية العقل والتفكير في تكوين الإبداع ونشأته وكذلك الدور الكبير للمصادر الداخلية والخارجية في المنظمة لنشأته.

ورأى (موسى، ١٩٩٠: ١٢١) أن مصادر الإبداع لدى المنظمات هي في توظيف أفراد مبدعين توفر لهم جميع المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لتمكنهم من الإبداع والحصول على الأفكار الإبداعية من مراكز البحوث المتخصصة والمنظمات المتخصصة في الاستشارات والتطوير الإداري والفني، وتدريب الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على الإبداع والابتكار، وكذلك الإفادة من الأفكار الإبداعية في المنظمات الأخرى وتطويرها عن طريق إجراء بعض التغييرات عليها بغية جعلها تنسجم مع احتياجات المنظمات، وذكر (الدهان، ٢٠٠٢: ١٨٢) أن الفلاسفة عدوا الإلهام أهم مصادر الإبداع وطبقاً لوجهة النظر هذه، فأن الإبداع يحدث فجأة من غير تدخل الفعل والإرادة.

وأكد (Traill&Gruenrt,1997:7-8) أن العديد من الدراسات المسحية التي جرت في الولايات المتحدة وبريطانيا وجدت أن هناك توازناً بين المصادر الداخلية والخارجية للإبداع التي تستثمرها المنظمات الصناعية الغذائية هناك.

وأكد (Drucker,1998:156) أن الإبداع النظامي الهادف يتكون من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، فالمصادر الداخلية تتكون من الحوادث أو المشكلات غير المتوقعة والمتعارضات أو المتناقضات واحتياجات العملية وتغيرات السوق والصناعة، والمصادر الخارجية للمنظمة فتنبع من البيئة الفكرية والاجتماعية للمنظمات وتتكون من التغييرات الحاصلة في الإدراك والمعرفة الجديدة، وأشارت (Amabile,1998:78) إلى أن الإبداع يصدر عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والمهارات والتفكير الخلاق، والدوافع الداخلية والخارجية.

وأوضح (Terziovski&others,2001:1) أنه كلما اشتدت المنافسة الدولية وتقلصت دورة حياة المنتج تضاعف الضغط على ضرورة الإبداع، لكن (Birkinshaw&Hood,2001:131) أكد أن الإبداع يظهر من العاملين القريبين من الزبائن الأقل ارتباطا بالمكتب، وبإشراف القائد الإداري الملهم والمثابر والأكثر براعة في خلق الحماس وجذب الأفكار الجيدة وتشجيعها والأشخاص الجيدين، وهذا ما أشار إليه (بونز، ٢٠٠١: ١٨٢) مؤكداً أن الأفكار الإبداعية تنبثق من مستويات المنظمة كلها، وأن المنظمة تكون أكثر إبداعاً إذا ما استطاعت استثارة التفكير الإبداعي في مستوياتها كلها وتقوم المنظمات التي تعتنق إبداع (الجيل الخامس أنموذج أنظمة التكامل والعمل الشبكي 5GSIN)، بتنظيم الإبداع وإيجاد الإبداع بوساطة مدخلات المعرفة والموارد هي علاقة بارزة للمنظمات التي تعتنق إبداع الجيل الخامس (5GSIN)، كذلك البحث عن

مصادر جديدة لمدخلات المنظمة، وإيجاد علاقات ستراتيجية مع المجهزين، واستخدام التقنية لتوحيد المجهزين في سلسلة القيمة وتكاملها، والسعي الدائم من أجل الذكاء التنافسي والارتباط مع الجامعات والمنطلقات لتقديم أفكار جديدة.

وأشار (العميان، ٢٠٠٤: ٣٩١) إلى أن مصادر الإبداع:-

١- النجاح غير المتوقع، والفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

٢- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما ينبغي له أن يكون عليه الحال.

٣- الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.

٤- التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.

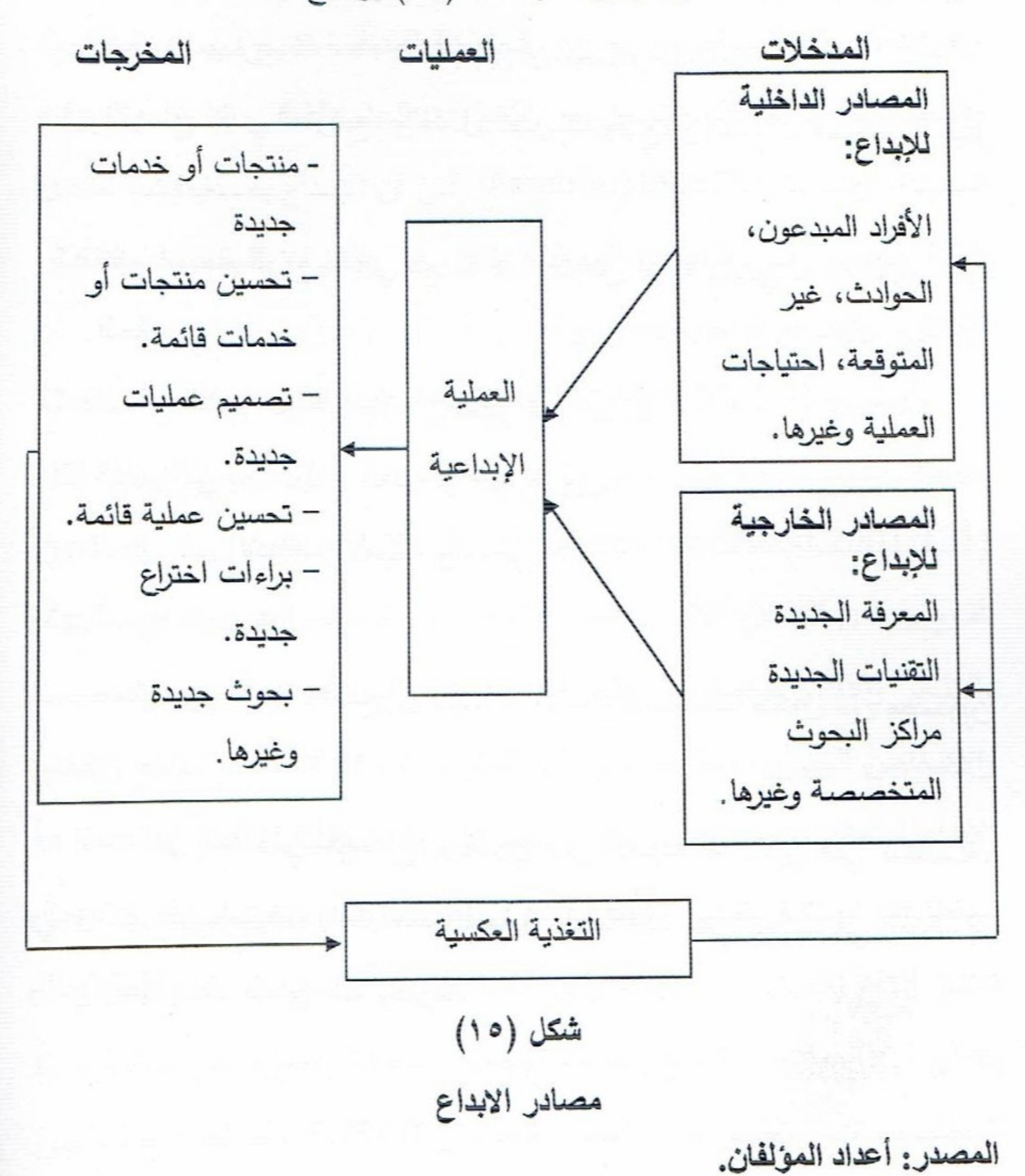
٥- التغيير في الإدراك، الأمزجة والمعاني.

٦- المعرفة الجديدة.

مما سبق طرحه يتضح أن مصادر الإبداع للمنظمات تتكون من مصدرين أساسين هما:

أ- المصدر الداخلي للإبداع: ويتكون من الأفراد المبدعين في المنظمة، والحوادث غير المتوقعة واحتياجات العملية والمشكلات التي تحدث في المنظمة، والتي يجب إيجاد الحلول لها وغيرها.

ب- **المصدر الخارجي للإبداع:** ويتكون من التغييرات في المعرفة الجديدة والتقنيات والإدراك، وكذلك مراكز البحوث المتخصصة والإفادة من الأفكار الإبداعية للمنظمات الأخرى وغيرها، والشكل (١٥) يوضح ذلك:



شكل (١٥)

مصادر الابداع

المصدر: أعداد المؤلفان.

٢- أنواع الإبداع:

درس الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادت مجالات دراساتهم وأهدافها المتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف الإبداع المختلفة ومنطلقاته التي يمكن إجمالها بالآتي:

أ- **أنواع الإبداع على وفق استعمالاته والغرض منه:** حيث صنف إلى نوعين هما إبداع المنتج، وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغييرات في بيئتها عن طريق طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة، وإبداع العملية الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية، التي تقلل من تكلفة إنتاج المنتجات الموجودة أو تمكن من إنتاج منتجات جديدة. (Kotler,1991)

وذكر (Shodjai,1995:19) أن إبداع المنتج الإبداع المنفذ في حالة تقديمه إلى السوق، أما إبداع العملية فهو تغير مثير في تقنية إنتاج مادة محددة، وقد يشمل هذا التغيير معدات جديدة أو طريقة تنظيم وإدارة جديدة أو كليهما. وأشار (Griffin,1997:402) إلى أن إبداعات المنتج هي التغيرات الحاصلة في الأداء أو الخصائص الفنية للخدمات أو المنتجات الموجودة أو إيجاد خدمات أو منتجات بماركة تجاربه جديدة، أما إبداعات العملية، فهي التغييرات الحاصلة في طريقة تصنيع، إيجاد أو توزيع المنتجات أو الخدمات، وعرّف (Hellriegel &

others, 1999: 428) إبداع العملية أنه إيجاد وسائل جديدة لإنتاج الخدمة أو المنتج الموجود وبيعه وتوزيعه.

ويرى (Schermerhorn & others, 2000: 403) إن إبداعات المنتج هي تقديم بضائع أو خدمات جديدة لمقابلة أفضل احتياجات الزبون، أما إبداعات العملية فتقدم ضمن عمليات جديدة وطرائق أفضل لعمل الأشياء.

مما تقدم يتضح أن إبداع المنتج تقديم منتج أو خدمة جديدة أو تحسين منتج أو خدمة حالية أو قديمة بالنسبة للمنظمة التي بموجبها تتكيف المنظمات مع التغييرات البيئية، عن طريق إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، أما إبداع العملية فهو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة للتأثير في كمية الإنتاج وجودته، أو لإنتاج منتجات جديدة تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق.

ب- أنواع الإبداع على وفقّ مجاله: حيث صنف الإبداع إلى أربعة أصناف.

- إبداع إداري Administrative Creativity،
- وإبداع تقني Technological Creativity،
- وإبداع بحث Research Creativity،
- وإبداع تطوير Development Creativity.

وعرّف (Griffin,1999:402) الإبداع التقني أنه التغييرات الحاصلة في الأداء أو المظهر المادي للمنتج أو الخدمة أو في العمليات المادية، التي عن طريقها يتم تصنيع المنتج أو الخدمة، أما الإبداع الإداري فهو التغييرات الحاصلة

في العملية الإدارية في المنظمة، والتي بوسعها تصور المنتجات والخدمات وإيجادها وتسليمها إلى الزبائن.

وأشار (Daft,2001:370) الى ان الإبداع الإداري هو تغيير في هيكل المنظمة ووظائف الموارد البشرية وأنظمتها والأساليب الإدارية، أما الإبداع التقني فهو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم عمليات وإدخالها وأساليب وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية أو تحسين الطرائق والأساليب والعمليات في العملية الإنتاجية، وأوضح (Mueser,1985:161) أن إبداع البحث يتكون نتيجة الاكتشافات الجديدة في العلوم والتقنيات، أما إبداع التطوير فيتكون من برنامج مخطط له أهداف محددة يرتبط بالنشاط الموجة.

ويتضح مما سبق أن الإبداع التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة والموارد البشرية والأساليب الإدارية بما يتناسب مع التغييرات في البيئة الخارجية وأهداف المنظمة، أما الإبداع التقني فهو إنتاج منتجات جديدة أو تحسينها وتصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسينها للتكيف مع حاجات ورغبات الزبائن والأسواق، أما إبداع البحث فينشأ من الاختراعات والاكتشافات في مجال العلوم والتقنية للوصول إلى نظريات جديدة، وإن إبداع التطوير ينشأ نتيجة التخطيط المسبق له ويحدد له أهداف محددة في المنتج والعملية.

ج- أنواع الإبداع وفقاً لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير: فقد أشار العديد من الباحثين إلى صفتين للإبداع وفقاً لمدى تأثيره، وهما الإبداع الجذري (Radical Creativity) الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من

إنتاج وتسويق وإدارة ستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتوج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق، والإبداع التدريجي أو المضاف (Incremental Creativity) الذي يعبر عن التحسينات على المنتوج الحالي أو منتوج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتوج السابق. (ريتشارد ليفر وآخرون، ٢٠٠١)

وعرّف (Jones&Others,2000:682) الإبداعات التدريجية أنها المنتجات التي تنجم من التغييرات التقنية الإضافية أي التحسينات.

ويتضح من ذلك أن الإبداع الجذري تقديم منتجات وخدمات جديدة، وكذلك عمليات إنتاجية جديدة، أما الإبداع التدريجي فهو تطوير المنتجات أو العمليات الإنتاجية بوساطة التحسين المستمر.

د- **الإبداع على وفق البرمجة:** صنّف (Zaltman,etal,1973:19) إلى نوعين رئيسين وهما إبداعات مبرمجة، وتعني التغييرات في المنظمة التي تحدد مسبقاً، وإبداعات غير مبرمجة، وتعني التغييرات الحاصلة في المنظمة التي ترمي إلى الموازنة مع التغييرات في البيئة الخارجية.

هـ- **الإبداع على وفق الاستمرارية:** وينقسم إلى نوعين هما،

- الإبداع المستمر (Continuous Creativity)،
- والإبداع غير المستمر (المتقطع) (Discontinuous Creativity)،

وأشار (Bennett,1988:329) إلى إن الإبداع المستمر يقدم تطوير وتحسين مستمر، وواضح على المنتج بشكل مستمر.

والمنتج الجديد يكون مشابهاً إلى المنتج القديم أي (كأنه لم يطرأ عليه أي تغيير) بسبب استخدام المنتج الجديد او استخدام المنتج القديم نفسه، ولكن هناك فروقات ثانوية بين المنتج الجديد والقديم، أما الإبداع غير المستمر فهو يقدم منتج جديد يختلف عن المنتج القديم، أي يكون التغيير في المنتج القديم جذرياً أي أن هناك قفزة نوعية في التغيير ولا مجرد فروقات ثانوية كما في الإبداع المستمر.

يتضح مما سبق أن الإبداع المستمر تغيير طفيف أو تحسين مستمر في خصائص المنتج ومواصفاته وصفاته واستعمالاته، أما الإبداع الغير مستمر، فهو تغيير جذري في خصائص المنتج ومواصفاته وصفاته واستعمالاته.

و- **أنواع الإبداع على وفق مصادره:** صنف الإبداع على وفق مصادره إلى نوعين: إبداعات داخلية، وإبداعات خارجية، وأشارت (السامرائي، ١٩٩٩: ٣٨) إلى أن الإبداعات الداخلية (التطوير الداخلي) تطوير المنتج والعملية داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير الإمكانات والموارد الكافية وتسهيل تدفق المعلومات وتبادل الأفكار بين قسم البحث والتطوير والتصنيع والإنتاج والتسويق مع أهمية امتلاكها مهارات نادرة كباحثين ومهندسين، أما الإبداعات الخارجية (الاقتباس) فهي استعارة أفكار إبداع المنتج والعملية من الخارج وتقوم المنظمة بتطبيق هذه الأفكار لخدمة سوقها بشكل أفضل.

يستخلص مما سبق أن الإبداعات الداخلية تطوير المنتج والعملية داخل المنظمة عن طريق التعاون والتنسيق بين أقسام المنظمة، أما الإبداعات الخارجية فهي استعارة أفكار إبداع المنتج، والعملية من خارج المنظمة وتطبيقها داخل

المنظمـة مـع مراعـاة تكييـف الأفكـار الإبداعيـة الخارجيـة مـع البيئـة الداخليـة للمنظمـة، وكذلك مـع رسـالة وأهداف المنظمـة من أجل إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم والأسواق بشكل أفضل.

ونـرى ان تصنيف الابـداع حسب مصـادره هـو التصنيف الاكثـر ملائمـة لتوجهات المؤلفين الفكرية.

خامساً: خصائص الإبداع في المنظمات.

Characteristics of Creativity in Organizations.

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة، تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية، وبذا أصبحت حاجة المنظمات للإبداع أمراً مهماً لأية منظمة تسعى الحصول على الممايزة في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، وفي ما يلي خصائص المنظمات المبدعة:

١- وضع رسالة محددة للمنظمة وتطويرها، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

٢- الصلة الوثيقة بالمستهلكين وتلبية حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات، وكذلك تطوير الإنتاجية عن طريق مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل. (الدهان، ١٩٩٢: ١٩٤)

٣- دعم القيادات العليا للإبداع، وكذلك إيجاد أفكار تتلاءم مع حاجات الزبائن، أن إيجاد الفكرة الصحيحة غالباً ما يقتضي طرائق البحث كالتحدث مع المدراء أو تحديد فريق العمل لبحث المشكلة أو إرسال طلبات إلى المجهزين أو الاستفسار من الأفراد داخل المنظمة لغرض تطوير المنتجات. (Daft, 2001: 379-380)

٤- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية. (حريم، ٢٠٠٣: ٣١٢)

٥- ثقافة الإبداع في المنظمات عالية التقنية، قد جرى دعمها عن طريق مواصفات ومؤهلات العاملين أنفسهم، وفي العديد من الأبحاث فأن الأفراد يتعاونون بشكل قريب في ما يتعلق بتطوير المنتج. (Jones,1995:411)

٦- القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة. (المغربي، ١٩٩٥: ٣٤٥)

٧- بناء فريق العمل الذي يعزز تماسك وتلاحم الأقسام في المنظمة عن طريق مساعدة الأعضاء في أقسام المنظمة على تعلم كيفية العمل كفريق واحد. (Daft,2000:384)

٨- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم، وإيجاد انفتاح في أجواء التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشكلات التي يعاني منها التنظيم. (القريوني، ١٩٩٣: ٢٣١)

٩- تنمية قدرات جميع المرؤوسين بغية زيادة الإنتاجية وإعطاء أسبقية مميزة للبحث والتجريب. (اللوزي، ٢٠٠٣: ٣٠٠)

١٠- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل. (سليم بطرس وآخرون، ٢٠٠٦: ٣٤)

١١- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

١٢- الجمع بين الشدة واللين معاً، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيمة المنظمة وأهدافها، وفي الوقت نفسه هناك استقلالية وتفويض للسلطة (رقابة فضفاضة) (Loose Control) في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع. (سليم بطرس وآخرون، ٢٠٠٦: ٥١)

سادساً: معوقات الإبداع في المنظمات

Difficults of Creativity in Organization.

بينت عدّة دراسات بوجود معوقات تحول من دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، وتتمثل هذه المعوقات بما يلي: (سليم بطرس وآخرون، ٢٠٠٦: ٤٧)

أ- **معوقات إدراكية:** وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، وذلك بسبب عزلتها عن سياقها أو تضييق نطاقها أو لصعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

ب- **معوقات وجدانية وشخصية:** وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

ج- **معوقات ثقافية أو اجتماعية:** وهي تعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاراة لما هو شائع.

أما صعوبات الإبداع فهي تعد مشكلة من المشكلات الرئيسة التي تواجهها الإدارة باستمرار، والتي تأتي نتيجة طبيعية لإجراءات التغيير تحاول المنظمة معالجتها والتقليل من آثارها وهي:

١- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة، بسبب اعتياد أفراد المجتمع على التفكير في إطار محدد، ولذلك يواجه المبدعون مقاومة للمبادرات سببها أن الأعراف والقيم والتقاليد لا تسمح بالخروج عما هو مألوف، والإتيان بشيء جديد يخالف القيم والأعراف السائدة، كذلك الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة. (القاضي فؤاد، ١٩٩٧: ١٢٩)

٢- معوقات بيئية، وتتضمن السياقات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي وغيرها. (مغزي، ١٩٩٥: ٣٤٧)

٣- أسباب اقتصادية مثل خشية الأفراد من التقنية الحديثة كونها تتطلب المزيد من الإطلاع والتدريب من الفرد، وكذلك خشية الأفراد من الحصول على أجور أقل ومسؤولية أقل عند تقليل الدرجة الوظيفية. (محمد، ١٩٩٩)

٤- مقاومة الجهات الإدارية ودعم رغبتها في التغيير، وكذلك الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخشية من الفشل. (القريوني، ٢٠٠٠: ٣٠٧)

٥- ضعف الإمكانات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة افتقاد العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد أو عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد، كذلك عدم توافر الاستقرار الوظيفي مما يمنع الأفراد من التفكير والإبداع. (اللوزي، ٢٠٠٣: ٣٠٢)

٦- احتمالية قلق الأفراد وتوترهم، فقد يعتريهم عدم التأكد بشأن قدرتهم على إشباع متطلبات العمل الجديد أو الارتقاء إلى مستواها، وقد يعتقدون بأن مهمتهم أو عملهم مهدد أو أنهم بكل بساطة لا يرغبون في الغموض والإسهام.(Daft,2003:383) (Griffin,1993:314)

الفصل السادس
ستراتيجية الإبداع التنظيمي
النظريات والنماذج والستراتيجيات

أولاً: نظريات الإبداع ونماذجه *Creativity Theory and Models*.

خضعت نظريات الإبداع إلى التطوير المستمر، وتكونت مجموعة من النظريات المتباينة في تفسير عملية الإبداع على وفق منطلقات المدارس الفكرية التي يتبع لها الباحثون.

فقد اعتمدت نظرية (March & Simon,1958) أسلوب حل المشكلات التي تفترض المنظمة في تفسير عملية الإبداع، وتعتمد على أسلوب فجوة الأداء لحل المشكلات، والتي تنشأ من عوامل خارجية كالتغير في حاجات الزبائن ورغباتهم أو التغير في التقنيات وغيرها، أما العوامل الداخلية فهي تحسين مستوى أداء المنظمة عن طريق تحديد وانتقاء العناصر الكفوءة من الموارد البشرية في مختلف الاختصاصات وغيرها، أن هذه النظرية تؤكد على البحث والتقصي لتوليد الإبداع، بينما اعتمدوا أصحاب نظرية (Burn & Stalker,1961) على نمطين لتفسير الإبداع في المنظمات وتطبيقه، وهما النمط الميكانيكي الذي يلائم العمل في بيئة مستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم العمل في البيئة السريعة التغير.

وقدم (Wilson,1966) نظريته حول تفسير الإبداع بوصفها عملية تستهدف تبني المنظمة التغييرات على وفق ثلاث مراحل متسلسلة هي: (إدراك التغيير،

واقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه)، مع توقع اختلاف مستوى الإبداع في كل مرحلة، والإبداع يتأثر بعدّة عوامل مثل (تعقيد المهام وتنوع سياسة تحفيز العاملين في المنظمة). إذ يتعرقل الإبداع كلما زاد مستوى تعقيد المهام في المنظمة، ويزداد الإبداع كلما تنوعت الحوافز في المنظمة.

وتعد نظرية (Harve & Mills,1970) أنموذجاً مطوراً من نظريتي (March & Simon) و (Burns&Stallker)، وتفسر الإبداع عن طريق الحلول الروتينية التي تقدم لمواجهة المشكلات الروتينية التي تحدث في المنظمات، وحلول إبداعية لمعالجة المشكلات الاستثنائية، والعوامل التي تؤثر في المشكلات الروتينية والاستثنائية هي عمر المنظمة وحجمها والمنافسة في السوق ومستوى التغيير التقني ورسمية الاتصالات.

وفسّر (Hage&Aiken,1970) الإبداع بأنه التغير الحاصل في برامج المنظمة، والمقاس عن طريق إضافة منتجات أو خدمات جديدة.

وقدّم (Zaltman,1973) نظريته حول الإبداع بأنه عمل جماعي تجسد أية فكرة أو ممارسة تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها، وهذه العملية دالة لمتغيرات تنظيمية (مركزية وتعقيد ورسمية)، وتبدأ بمرحلة البدء وتتضمن (مراحل ثانوية هي الوعي أو المعرفة، وبلورة خواص الإبداع، وقرار التبني)، ثم مرحلة التطبيق وتنصرف إلى التطبيق البدائي (التجريبي) والمستمر (المتواصل). (العزاوي، ٢٠٠٠: ٤٩).

وتناول (Shodjai,1995:3) ثلاثة نماذج لتوضيح الإبداع هي:

١- الأنموذج الخطي *Liner Model:*

وهذا النموذج يدل ضمناً على ادراك أن الإبداع يحدث في أسلوب خطي، إذ تبدأ العملية بالبحث، ومن ثم الاكتشاف أو الابتكار وانتقالاً إلى الإبداع وانتهاءً بنشر التقنيات الجديدة، وسوف تكون هناك عملية موازية أو مماثلة وهي التقدم في البحث الأساسي إلى المعرفة الفنية أو التقنية والهندسية العملية.

٢- أنموذج التفاعلات في ما بين الفرص والقدرات والستراتيجيات

Model of Interaction between Opportunities, Capabilities and Strategies

ورأى أن هذا الأنموذج العملية الإبداعية من منظور التفاعلات في ما بين الفرص والقدرات والستراتيجيات، ويكون محدداً على الشركات، إذ تقدم الفرص عن طريق نطاق واسع من المصادر، ومن بين هذه المصادر هي التغييرات الحاصلة في التقنيات والطلبات السوقية، أن النقطة الأساسية هنا هي كيف تستفيد الشركات من الفرص المتاحة، وكيف تدركها وتتهيأ لها وتحدد موقعها الستراتيجي لهذه الفرص.

٣- أنموذج الارتباط – المتسلسل *The Chain-Link Model:*

أن هذا الأنموذج يشتمل على النشاطات الإبداعية فضلاً عن عناصر البحث، المعرفة، والسوق، وهو أنموذج الارتباط المتسلسل المقترح من (Kaline and Rosenberg)، ويمثل هذا الأنموذج التفاعل في ما بين فرص السوق وقدرات

الشركة ومعرفتها، وتبرز فيه قوة التفاعل في ما بين كل وظيفة والكفاءة في أداء الوظائف، ولسوف تكون عرضة إلى القياس والتحسين.

ويفسر (Drazin&Schoonhoven,1996) نظرية الإبداع بأنه كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي توجه ثلاث افتراضات رئيسة:

أولاً: أن الإبداع مرغوب فيه.

ثانياً: كلما كبر حجم المنظمة فوق حجمها الحرج انخفضت كفاءتها في الإبداع.

ثالثاً: بعض الهياكل والممارسات تزيد في معدل توليد الإبداع.

وذكر (Coombs and Others,1998) أن نظرية الإبداع عمل غير منته إذ لا يمكن التنبؤ بشكل حالات إبداعية محددة وتوقيتها، وركز على أربعة عناصر هي (فرص الإبداع، والموارد المتوافرة للقيام بذلك، وقابلية إدارة الإبداع، وحوافز الإبداع).

ويؤكد (Berthon and Others,1999) أن هناك مدرستين لدراسة الإبداع، الأولى تركز على إبداعات منتجات جديدة وتحسينها باستمرار، والثانية تركز على توجهات الزبائن، فهي تركز على التعرف على حاجات والزبائن ورغباتهم والأسواق، فتتجه لإبداع المنتجات في ضوء حاجات الزبائن. (الكبيسي، ٢٠٠٢: ٩٦)

وأشار (نجم، ٢٠٠٣: ٣٧) إلى أن هناك ثلاث نظريات حول الإبداع هي:

١- الأنموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي *Transcendental Model*:

وهي النظرية التي تقوم على أساس أن الإبداع يعتمد على نمط خاص من الأفراد، وهم المبدعون العباقرة، ومن ثم فأن المنظمات تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقري القادرين للتوصل إلى إبداعات جديدة بأسرع وأفضل من غيرهم، وبحسب هذه النظرية، فأن هناك عدداً قليلاً من الأفراد في المنظمة هم المبدعون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة.

٢- الأنموذج الآلي *Mechanistic Model*:

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة أم الاختراع، فالإبداع يمكن أن يظهر بسهولة أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الأفراد والمنظمة، وينبغي حلها أي أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود مشكلة تدفع الأفراد لتوجيه جهودهم الخاصة تلقائياً لمعالجة هذه المشكلة وحلها عن طريق الإبداع في معالجة المشكلة، وهذه النظرية تفسر كثيراً من الإبداعات، مما يؤكد افتراضها في أن هذه الإبداعات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه المنظمات والأفراد.

٣- أنموذج التركيب التراكمي *Cumulative Synthesis Model*:

وتقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذه النظرية تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية عن طريق التوليفة الجديدة أو إضافة

الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذلك حالات عدم التأكد، وهذا ما جاء به (أبو قحف، ١٩٩٢: ١٧)، ودرس (Gluck&Jauch,1984:8) الستراتيجية بأنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة للربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة عن طريق تنفيذها الجيد.

وفي مفهوم آخر لهم هي الوسيلة المستخدمة لتحقيق النتائج (الأهداف)، فالستراتيجية هي المرشد العام لفعاليات المنظمة وأنشطته، وأن للمنظمة ستراتيجيات لأنشطتها الوظيفية المختلفة، كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والمالية وغيرها من الأنشطة الأخرى، فمن الضروري أن تكون لها ستراتيجية للإبداع تتناسب والتغيرات الحاصلة في مجال التقانة، السوق، وبخاصة أن العالم يشهد في المستقبل تطوراً كبيراً بحيث أصبح الإبداع بعداً من أبعاد الستراتيجية. (Warren R & Gemmy S,2002: 184)

وقد لاحظت أن ستراتيجية المنظمة تعمل من أجل الأفضل ومن أجل الأكثر، إلا أن ستراتيجية الإبداع تعمل من أجل الجديد والمميز، وبرزت أهميتها عن طريق التجارب والممارسات العملية التي أجريت لدى عدد كبير من الشركات، وتعددت أنواعها أو تم تأطير أهدافها، بحيث شهدت كثير من الشركات تطبيقات واسعة لستراتيجية الإبداع، وعرّفها (Roberts,2002:13) أنها تلك الستراتيجية التي تحسن من احتمالية النجاح لعدد من المواقف، وعرفتها (Gentle,2004)

أنها مفهوم بسيط جداً ومشتق من الإحساس العادي، ومن القدرة الطبيعية والمبدعة التي يمتلكها الجميع، وتستطيع أن تشهد أعيننا عليها، وتمتاز بتجاربها للحصول على ثمرة الإبداع، وأن التعلم بكيفية الأخذ بتلك الموهبة الطبيعية والقدرات وتطبيقها في عملنا وعمل المنظمات يمكّننا من وضع مقاييس جديدة للامتياز والتفوق.

وعرّفها (بطرس وآخرون، ٢٠٠٦: ٦٩) أنها السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة. ونواجه المنظمات في البيئات التنافسية في الوقت الحاضر التحديات الستراتيجية للإبداع وتتضمن: (www.5.ibm.com/services/il/bcs/pdf,037-3-pdf)

أ- وضع أسبقية للمنتجات مقابل الموارد.

ب- موازنة إعادة الاستخدام والإبداع.

ج- تحسين الكلفة والجودة ووقت السوق.

د- إدارة الإهمال والمخاطرة الفنية.

وقد مايز (RISFoundation,2004) بين أربعة أنواع من ستراتيجيات الإبداع والتي تم اختبارها في الجانب العملي من الدراسة لأهميتها لتي برزت عن طريق تجارب المنظمات العالمية فضلاً عن ملائمتها لتوجهات الدراسة وهي:

١- ستراتيجية التكامل *Integration Strategy*:

من أجل تطوير نظام انسيابية المعلومات، ولضمان نمو المنظمة، يجب أن يكون هناك درجة من التفاعل بين إدارات المستوى الوظيفي وهي: (الإنتاج،

التسويق، الموارد البشرية، المالية) ويتجدد التفاعل على مستوى الأعمال ككل وعلى مستوى أهداف المنظمة، على مستوى رسالة المنظمة، وهذا يحتاج جميعه إلى ستراتيجية تكامل من أجل تطوير المنظمة، وتكون الأهداف لستراتيجية التكامل على النحو الآتي نصه:

- الارتقاء بثقافة الإبداع خلال جميع مستويات المنظمة.
- مساعدة جميع أقسام المنظمة في إتباع سياسة التغيير عن طريق الإبداع.
- تشكيل ظروف ووسائل من أجل تنفيذ ستراتيجية الإبداع.

٢- ستراتيجية زيادة القدرة على إنتاج الإبداع (ستراتيجية خلق للابداع)

Increase the Ability Strategy:

تدفع العولمة بالعديد من المنظمات في بيئة الأعمال باتجاه التكيف مع الأوضاع التنافسية الجديدة ومواجهة السوق العالمية، فالإبداعات هي الوسيلة الأكثر أهمية لبقاء الميزة التنافسية، وهذا سوف يشكل أساساً لرفاهية المنظمة المبدعة أولاً وللقطاع الذي تعمل فيه ثانياً.

الإبداعات إلى حد كبير تحدد بعوامل خارجية مثل متطلبات السوق، محددات رأس المال، ومدى التقانة والخدمات الضرورية لتنفيذ ذلك، إلا أن العامل الأساس يتمثل في القدرات الداخلية للمنظمات لتنفيذ الإبداعات التي تتركز في التقانة والموارد المادية، ودافعية الإدارة، مجتمعة لتطوير ستراتيجية المنظمة، المهارات التنظيمية واستيعاب رأس المال الفكري مثل التعليم ومهارات الأفراد والولاء التنظيمي.

أما أهداف هذه الستراتيجية فيكون على النحو الآتي نصه:

- التغلب على كل ما يعيق عملية الإبداع.
- تطوير مهارات التفكير الستراتيجي لدى الأفراد.
- تعزيز الموارد المالية لدعم التقانة ولتشجيع عملية الإبداع.

٣- ستراتيجية البحث والتطوير ***Research & Development Strategy:***

يعد قسم البحث والتطوير (R&D) من الأقسام الأساسية في منظمات الأعمال والذي يمثل مصدر من مصادر المعرفة، والدراسات البحثية، ومسؤول عن صياغة ستراتيجية البحث والتطوير وتنفيذها، بوصفها نوع من أنواع ستراتيجيات الإبداع، وتشارك تلك الستراتيجية في التطوير التقاني للمنظمات الحالية أو لخلق منظمات جديدة، وأن نقل التقانة وإنشاء منظمات جديدة من قبل العلماء خاصة، ربما يكون عاملاً ضرورياً ومهماً في تطوير المنظمة بصورة خاصة والقطاع الذي تعمل فيه بصورة عامة.

أما أهداف هذه الستراتيجية فيكون على النحو التالي:

- وضع هيكلية وقواعد لتسهيل التعاون العلمي بين المنظمة والقطاعات الأخرى.
- الدعم المالي للمشاريع البحثية لتشجيع الإبداع والحصول على عوائد.
- خلق دورات تعليمية لتلبية حاجات المنظمة لاختصاصات معينة.
- الاهتمام بالعنصر البشري، لحاجة البحوث إلى تطوير الطبيعة الذهنية للفرد.

٤- ستراتيجية بناء أساس حديث للإبداع

Building Modern Creativity infrastructure Strategy:

يتطلب نمو المنظمات واستمراريتها خلق أساس ذي نوعية عالية وتخصصية، ويمكن تقييمه بسهولة، يتضمن خدمات استشارية، ومراكز تقانة مركزية، وتبني التقانة، وإنشاء مختبرات لتوفير الخدمات، ووسائل لتمويل الإبداع، وغالباً ما تشير المؤسسات البحثية إلى وجود نقص في التمويل، وإلى حاجة المنظمات إلى تحسينات مستمرة لنوعية الخدمات المقدمة لها.

أما أهداف هذه الستراتيجية فيكون على النحو الآتي نصه:

- دعم عملية الإبداع بتطوير بيئة العمل.
- تلبية حاجة المنظمات بتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- تحسين هيكل الخدمات وتوفيرها.
- موائمة حاجة المنظمات مع تطور الوسائل المالية للإبداع.

يتضح مما سبق ذكره أن المفتاح الرئيس لاستمرار المنظمات وتطورها وبقائها على قيد الحياة، يكمن في كيفية إدارة المنظمة نفسها بطريقة ستراتيجية عن طريق المتابعة النظامية للإبداع وربطها مع حاجات الزبائن ورغباتهم المتغيرة بما يتلاءم مع قدرات المنظمة المتاحة وإمكاناتها في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وبالشكل الذي يؤدي إلى إيجاد طلب جديد للمنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات القائمة أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسينها، وذلك لجعل المنظمة تنافسية في الأسواق.

ونرى أن الهدف من تطبيق ستراتيجية الإبداع على مستوى المنظمة، يتضح عن طريق البحث عن حلول جديدة لمشكلات متنوعة يترتب عليها مردود اقتصادي واجتماعي وثقافي، إضافةً إلى تشكيل تحديات جديدة قادرة على مواجهة المنافسة مع المنظمات الأخرى.

المصادر

اولاً- المصادر العربية

الكتب:-

١. ادريس، عبد الرحمن ثابت، ٢٠٠٥، (نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية.

٢. البكري، سوني محمد، ١٩٩٧،(نظم المعلومات الادارية المفاهيم الاساسية) مصر .

٣. توربان، افرايم وملكين، افرايم وثرب، جيمس ٢٠٠٠، (تقنية المعلومات في ادارة الشركات) ترجمة قاسم شعبان موسى ط١، سوريا، دار الرضا للنشر.

٤. حسن، راوية، ٢٠٠٠، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية.

٥. الحسنية، سليم ابراهيم، ٢٠٠٢: نظم معلومات الادارية (نما) عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

٦. حسين، حسن احمد، الابداع في الفن والعلم، لما لم المعرفة، الكويت،٢٠٠١.

٧. الدهان، اميمة، ٢٠٠٢،(نظريات منظمات الاعمال) الطبعة الثالثة، الاردن .

٨. روشكار الكسندر، الابداع العام والخاص،٢٠٠١، عالم المعرفة الكويت.

٩. الرويلي، انور عنان ، ٢٠٠٤، اثر السمات الشخصية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الاجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.

١٠. السالمي، علاء عبد الرزاق والدباغ، رياض حاد، ٢٠٠٠، (تقنيات المعلومات الادارية) عمان، دار وائل للنشر .

١١. السالمي، علاء عبد الرزاق والدباغ، رياض حامد، (تقنيات المعلومات الادارية) عمان دار وائل لنشر، ٢٠٠٦.

١٢. السالمي، عبد الرزاق، ٢٠٠١، تكنولوجيا المعلومات طـ٢، ادارة المناهج للتوزيع والنشر والاعلام، عمان الاردن.

١٣. سميح، راسم، ١٩٩٧، التجارة الالكترونية في خدمة التجارة والمصارف العربية، طـ١، اتحاد المصارف العربية.

١٤. الصباغ، عماد عبد الوهاب، ٢٠٠٢، علم المعلومات طـ٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

١٥. عبد الرحمن عيسوي، ١٩٨٨، (سيكولوجية الابداع) دراسة في تنمية السمات الابداعية، بيروت، دار النهضة العربية.

١٦. عبدالسلام ابو قحف، ١٩٩٢، (اساسيات الإدارة الاستراتيجية) الدار الجامعية.

١٧. العلاق، بشير عباس والتكريتي، سعد غالب، ٢٠٠٢، (الاعمال الالكترونية)، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

١٨. العميان، محمود سلمان، (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر ٢٠٠٤.

١٩. الفريجي، حيدر نعمة غالي ومحسن عبد علي، القيادة التربوية ، مدخل إستراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب، ٢٠١٠.

٢٠. الفيحاء، سمير، ٢٠٠٤، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة ، مؤسسة الاقراض الزراعي في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان الاردن.

٢١. قنديلجي، عامر ابراهيم والسامر، ايمان فاضل، ٢٠٠٢، (تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها)،عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

٢٢. اللامي، غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات، اثراء للنشر والتوزيع الشارقة ٢٠٠٨.

٢٣. اللوزي، موسى، (التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة) الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر ٢٠٠٣.

٢٤. موسى، غانم فنجان،(الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية) بغداد، دار الكتب والوثائق ١٩٩٠.

٢٥. نادية هايل سرور، ٢٠٠٢، مقدمة في الابداع/ ط١ ،عمان دار وائل للنشر.

٢٦. برنوطي، سعاد نائف، الاردن: اساسيات ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، عمان دار وائل للنشر ٢٠٠١.

٢٧. الوسطي شبلي اسماعيل، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٩، (دوافع الابداع الاداري لدى ادارات المصارف العاملة في الضفة الغربية) بحث مقدم لجامعة العلوم التطبيقية، عمان الاردن.

٢٨. يحيى، سعيد، ١٩٨٦، تنظيم نقل المعرفة التقنية بين مشروع التقين الدولي ومشروع القانون المصري، القاهرة، المكتب العربي الحديث.

٢٩. د. صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية. مدخـــل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.

٣٠. د. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، مصر، ٢٠١٠.

٣١. د. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي، في المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصادق للنشر، عمان،٢٠١٤.

٣٢. ارثر. ايه تومسُون. ايه، جي. ستريكلاند، الإدارة الإسْتراتيجيّة، المفَاهِيم والحَالات العَمَليّة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ٢٠٠٦.

٣٣. د. زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.

٣٤. عبد الحميد المغربي،"الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين"، ط١، مجموعة النيل العربية / القاهرة، ١٩٩٩.

٣٥. جمال الدين محمد مصطفي المرسي، محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٣٦. ا. د. سعد علي العنزي، عناصر القوة في القيادة، دار عدنان للنشر والتوزيع، العراق، ٢٠١٥.

٣٧. د. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج .

٣٨. د. كامل الكناني، التخطيط الستراتيجي، دار الدكتور للعلوم، بغداد، ٢٠١٥.

٣٩. احمد الكردي، "اهمية التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة، القاهرة، ٢٠١١.

٤٠. د. محمد جسين منهل، هاشم فوزي العبادي، السيناريو الاستراتيجية، التخطيط، البناء، التنفيذ، دار الرضوان، ط١، عمان، ٢٠١٤.

٤١. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجية، منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر ٢٠١٦.

٤٢. صن تزو ، فن الحرب، ترجمة احمد نصيف، دار الكتاب العربي، القاهرة ٢٠٠٩.

٤٣. عبد القادر محمد فهمي مدخل الى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ٢٠٠٦.

٤٤. د. سالم محمد عبود و د. تميم حسن التميمي، التفكير الاستراتيجي، دار الدكتور للعلوم، بغداد، ٢٠١٩.

٤٥. د. سالم محمد عبود، السيناريو والتفكير الاستراتيجي، دار الدكتور للعلوم، بغداد، ٢٠٢٠.

٤٦. د. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، ٢٠١٣.
٤٧. د. فاضل حمد القيسي و د. علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية- نظريات، مداخل، امثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، ٢٠١٤.
٤٨. أ. د. عبدالباري ابراهيم درة و د. ناصر جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين- النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان، ٢٠١٤.

الدوريات:-

٤٩. جريو، داخل حسن، ٢٠٠٢، اثر الاتصالات والمعلومات على الاقتصاد مع اشارة خاصة للاقتصاد العربي، ندوة بغداد، (العولمة واثرها على الاقتصاد العربي)، ندوة بغداد ٦-٨ نيسان.
٥٠. حرب، بيان، ٢٠٠١، (التقانة وضرورة رفع الاداء الاداري المشروعات الانتاجية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلد (١٧) العدد (١).
٥١. ريتشارد، ليفر، ٢٠٠١، (الابتكار الجذري) كيف يمكن للشركات القائدة ان تتعدى للشركات الصاعدة، ترجمة شعاع خلاصة كتب المدير ورجل الاعمال، العدد(٢١٣).
٥٢. عبد الوهاب، انمار، ٢٠٠١ الشبكات، مجلة كلية المستنصرية للحاسبات العدد (٥) .
٥٣. العنزي، سعد وجميل، واحمد نزار، ويعرب عدنان، وابراهيم خليل، ٢٠٠٨، اشكالية التنظير في مفهوم رأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة (١٤)عدد (٥١) .

٥٤. الغالبي وطاهر محسن والعسكري، احمد شاكر، ٢٠٠٢، تحديات التجارة الالكترونية والعولمة، مؤتمر جامعة الزيتونة، (تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية) ٨-٦ ايار.

٥٥. اللامي، غسان قاسم داود، استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الجودة، المؤتمر الدولي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية،الاردن،٢٠٠٦.

٥٦. ياسين سعد غالب والرفاعي، غالب عوض، ٢٠٠٢ ، الاعمال الالكترونية في البيئة العربية والواقع والتحديات، مؤتمر جامعة الزيتونة (تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية) ٦-٨ ايار/ مايو.

الاطاريح والرسائل الجامعية:-

٥٧. ادريس، محمد ناجي، ٢٠٠١، تصميم برنامج تدريبي لتطوير اداء القيادات لاستخدام اسلوب تحليل النظم، اطروحة دكتوراه، كلية التربية، الجامعة المستنصرية

٥٨. البغدادي، عادل هادي حسين،العلاقة بين التعليم التنظيمي وادارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة: دراسة ميدانية في المصارف الاهلية العراقية، رسالة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٦.

٥٩. التميمي، وسام خالد، العلاقة بين العلم الثقافية وتقانة المعلومات واثرها في صنع واتخاذ القرار، دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في الدائرة الفنية، وزارة النفط، دراسة ماجستير مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٧.

٦٠. الجنابي، محمد حسين علي حسين تحليل علاقة بيئة العمل مع الابتكار رسالة ماجستير كلية الإدارة، جامعة بغداد، ٢٠٠٠.

٦١. خميس ناصر محمد، اطروحة دكتوراه، ٢٠٠٦ (اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية) دراسة تطبيقية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الالكترونية والمركز الوطني للاستثمارات والتطوير الاداري، اطروحة دكتوراه مقدمة لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.

٦٢. الخناق، سناء عبد الكريم، ٢٠٠٦، (العلاقة بين مصادر المعرفة وتقانة المعلومات وهندسة المعرفة واثرها في عناصر ومتطلبات استحداث المنظمة الافتراضية)، اطروحة دكتوراه، غير مشورة، الجامعة المستنصرية.

٦٣. الدليمي، احسان علاوي حسين، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية ادارة الموارد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية: دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد، رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد،٢٠٠٦.

٦٤. الرويلي، انور عنان،٢٠٠٢، اثر السمات في الشخصية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الاجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.

٦٥. العاني، اريج سعد خليل،٢٠٠٢، المحددات التنظيمية واثرها في الابداع والاداء المنظمي، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٦٦. العبادي، باسمة عبود مجيد، اثر نظام المعلومات في دعم صناعة القرار، دراسة حالة في المركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري، رسالة ماجستير مقدمة الى هيئة التعليم التقني، الكلية التقنية الادارية،٢٠٠٦.

٦٧. عباس، سحر قدوري، تقويم الإدارة البيئية وتقنية المعلومات، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٣.

٦٨. العبيدي، بشار محمد خليل،٢٠٠٢،الابداع التقني واثره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٦٩. عجام، ابراهيم محمد حسن، (تقانة المعلومات وادارة المعرفة واثرهما في الخيار الاستراتيجي) دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية، رسالة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد،٢٠٠٧.
٧٠. العجلوني، عبد الفتاح محمد، ١٩٩٨، تطبيق نظم المعلومات في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الاردن دراسة حالة على الملكية الاردنية والبنك العربي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت .
٧١. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي) دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ٢٠٠٢.
٧٢. الكناني، محمد جلوب جبر، حدس الانجاز في البيئة الابداعية بين العلم والفن، اطروحة دكتوراه، كلية الفنون، جامعة بغداد،٢٠٠٤.
٧٣. فاضل، رائد سلمان، (العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في أدارة الابداع)/ دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٧.
٧٤. صالح، ايمان كاظم،(التنافس في العمليات باستخدام تقانة المعلومات)/ دراسة حاله في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، رسالة ماجستير مقدمة إلى لكلية التقنية، ٢٠٠٦.
٧٥. الدليمي، عراك عبود عمير، (مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة)/ دراسة تحليلية في عينة من

المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، ٢٠٠٩.

٧٦. علوان، امل حسن، (أثر التفكير العلمي في استراتيجية الابداع التنظيمي)/ دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التامين العراقية، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥.

٧٧. دواي، جاسم مشتت، (دور التحليل والتفكير الاستراتيجيين في تكوين الرؤية) دراسة تحليلية لآراء عينة في شركات القطاع الصناعي العراقي، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٥.

٧٨. الحيالي، باسمه نوري احمد، (أثر الخصائص الباراسايكولوجية للقيادات الإدارية في التفكير الاستراتيجي)/ دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية،، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٧.

٧٩. النعمة، نور عبد المعيد محمود،(تقانة المعلومات واثرها في سلسلة التجهيز (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،٢٠٠٩.

٨٠. وصفي عبد الكريم،٢٠٠٧، (دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الاداء المؤسسي)، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

البحوث:-

٨١. الحمادي، علي مجيد، ٢٠٠٢، تكنولوجيا المعلومات وهموم التنمية في الاقتصاديات العربية، المؤتمر العلمي السنوي الثانوي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردن.

٨٢. سالم، غسان حسين، (تطبيقات الابداع في العمل الاداري) بحث مقدم الى المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري ٢٠٠٠.
٨٣. العزاوي، شفاء محمد علي حسون، قياس علاقة تصميم العمل الوظيفي مع الابداع لمدراء الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد المجلة التاسع، العدد التاسع والعشرون، ٢٠٠٢.
٨٤. العزاوي، محمد عبد الوهاب والجرجري، احمد سلمان محمد، بحث مقدم لجامعة العلوم التكنولوجيا، عمان ٢٠٠٩.
٨٥. فراس الشبلي، خالد بن حمدان، ٢٠٠٩، (اثر تقانة المعلومات في الابداع المنظمي) بحث مقدم لجامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.

ثانياً- المصادر الأجنبية

1- Books

86. Alter, S. (2002), Information Systems. New Jersey : Prentice Hall.
87. Bagg, Alan, Strategic Thinking , Must Precede Strategic Planning, Focus on images, July 27,2001 P 6-8.
88. Bharad Waj, A and Konsynski B. (1999) " Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin,s . Management Science VOI.45, PP 1008-1024.
89. Carter , R. and Sinclair . L. (1997) " Students Guide Information Technology British Library Cataloguing in Publication Data.
90. Cetro , S.C. (2000) " Modern Management : Diwersity Quality , Ethies & The Global Environment New Jersey.

91. Christina Gentle (2004) "An article in innovation strategy" . http: // WWW . Strategy and innovation Com / Info Search media P.1
92. Currie, W.L (1999) Revisiting Management Innovation and Chang Programs Strategic Vision or Tunnel Vision ? International of Management Science.
93. Daft , R. (2001) Organization Theory of Design 7 ed south western college Publishing U.S.A
94. Don Hellrigel, Susan E. Jackson & John W. Slocum , JR (1999) " Management" U.S.A. South. Western College Publishing, P221.
95. Drulker , 1988, she Discpline of Innovation Harvard Business Review.
96. Edward, Debono (2005) General thinking skills course effective thinking . http // WWW. edwdebono. Com / course / P.4.
97. Edwards. S(2002), Information Technology and Economic Growth in Developing Countries. Challenge .VOL .45,no 3 , May / June , PP. 19 -43.
98. Elliot, Geoffrey & Striking Susan,2000, Business Information technology, system theory and Practice, Longman Modular texts in Business and economics, London, U .K.
99. Gerry Johnson of Kevan Scholes, 2009 " Exploring Corporate Strategy , Nine Edition New York.
100. Hatch, M.J (1997), "Organization Theory. Modern , Symbolic, and Postomdern Perspectives, " Oxford university press.
101. Jeffrey Bracker (1980) .Op. Cit. P219 .
102. Kleindle , B.a. (2001) " Stratgic Electronic Marketing Managing , E. Business" Ohio – South Mestern College Publishing .

103. Kotler, Philip "Marketing Management 9 th ed Prentic – Hall, 1991.

104. Laudon .K. C and Laudon J.P (2006) " Management Information Systems" Ninth edition , New Jersey : Prentice Hall , Inc.

105. Marc Renaud (2002) "The human Sciences : the challenge of innovation http / WWW . Fedcan ca/ English.

106. Martin , E.W. and Brown .C.V. and Dehayes . D.W. and Hoffer .J.A. and Perkins , W.C. (1999) "Managing Information Technology" Third Edition , New Jersey : Prentice Hall.

107. Meer, B& stein M , Measures of Intelligence & Creativity , Journal of Psychology , 2005 , 117.

108. ,Brien James, (2004) Management Information Systems : Managing Information Technology in the Business Enterprise, 6th ed Mc Graw – Hill.

109. O, Shannassy, Tim , Models, and methodology to study strategic thinking in Australian public companies, Rmit Business , 2000, P 2-5 .

110. Peter, F. Drucker (2001) " The essential, Drucker, Selection from the management works of Peter ,F. Druker 1/ Ed Harper Collins publisher Inc. Printed in U.S.A .

111. Petrie, D.I. (2004) understanding the Impact of Technological Discontinutties on Information System Management : the case of Business -To – Business Electronic Commerce Unpublished Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University.

112. Scenario – Based Strategic thinking, Anros consultant s limited, 1999.

113. Schermerhorn, John R. "Management 6 ed U.S.A John Wiley & Sons Inc, 2001.

114. Schermerhorn, Jr, John R& Hunt, James G & Osborn , Richard N. " Organizational Behavior, "7"ed U.S.A 2000 .

115. *Senn, J,1998 " Business Principles & Opportunities " 2 and New Jersy*
116. *Thomk, Stefan, (2001) Engligh tened Experimentation the New Imperative for Innovation Business Review, February.*
117. *Tompson , R. and Cats – Baril , W. (2003) " Information Technology and Management " 2 nd edition , Boston : Me Graw Hill.*
118. *Traill, Bruce & Grunert Klaus "Product and Process Innovation in the Food Industry , "1" ed London : Chapman & Hull , 1997.*
119. *Turban .E. and Mclean E and Wether4be .J. (1996) " Information Technology For Management , New York: Johne Willey and Sons ,Inc .*
120. *Warren R. Plunkett , Raymond F. Altner & Gemmy S. Allen (2002) "Management : Meeting and Exceeding Customer Expectations" 7 Ed U.S.A –South- Western. P. 183.*

121. Coulter, M., (2008) Strategic Management in Action, 4th.Ed, Upper Saddle River, I11.: Prentice-Hall.

122. Fewrer Rainer, et al., "Strategy development: past, present and future", Management Decision (1995) vol. 33 No. 6, P.11-12.

123. Abraham, S. (2006) Strategic Planning A : Practical for Competitive success, Florence, Ky. South – Western.

124. Thompson, A.: Strickland, A. and Gamble, J. (2008) Crating and Executing Strategy, 16th.Ed., N.y.: McGraw-Hill.

2- Articles :-

125. Ahuja .K.K. (003) "Management & Organization , New Delhi.
126. Bateman,T.S & Snell S.A (2006) " Management : Building Competitive Advantage.
127. Bengamin Robert and Levinson Eliot (2003) " A fame Work for IT Enabled Change " Sloan Management Review , Summer, VOI. 34.
128. Chakravarthy, B.S & Lorange P(1998) Managing the Strategy Process : afarme work for A Multi business Firm.
129. Cole, G.A. (2003) Management theory & Practices London.
130. Dehning . Bruce & Stratopoulos , The Phanis , " Determinats of Sustainable Competitive advantage due to an IT – enabled Strategy " Journal of Strategic Information Systems 12 (2003) , 7– 28.
131. Drucker , P.F (1994) " Management : New York"
132. Feather , F (2004) Strategic & Its courageous Application to Planning.
133. Frensch ,P& Sternberg .R, (1989) Expertise & Intelligent thinking New Jersey .
134. Ivancevich , J.M Lorenzi .P Skinner , S.J & Grosby , P.B (2007) "Management, Quality & Competitiveness.
135. Kakabadse, A. Ludlow R& Vinnicombe, S (1998) " Working in Organizations , London .
136. Lawrence, E. (1999) Strategic Thinking : A discussion paper .www.psc-cfp.gc.ca.
137. Letro , S.C & Peter J.P(1995) " Strategic Management : Concepts & Applications .
138. Marcus , A.A (2006) " Business & Society Ethics & the Global Economy.

139. *Mata .F , Fuerst, W. & Barney , I " Information Technology and Sustainable Competitive advantage aresource baseal analysis MIS Quarterly 19 (4) , 487 – 505.*

140. *Mint Z berg H. (2004) the Fall & the Rise of strategic Planning" Harvard Business Review.*

141. *Moran , R . T. & Riesenberger .J.R 2004 " The Global Challenge Bulding the new word ide Enterprise, London.*

142. *Oshannassy , T.(2000) Models and methodogy to study strategic thinking in Australian Puplic.*

143. *Pillania Rajesh ,K. " Information Technology Strategy For Knowlealge Management " 4 (3) 2005 , 167 – 178.*

144. *Sambamurthy , V. " Business Strategy in hypercompetitive environments : rethinkikg the logic of differentiation in Zmud , R.W. (Ed) Farming the Domains of IT Management, Pinnaflex Educational resources , cincinnati , OH , 245-61.*

145. *Torset, C.(2001) Strategic Thinking : Why, What and How ? An Organizational model of strategic thinking.www.dauphine.fr.*

146. *Tregoe , B & Zimmeman , J (2003 , Strate gic Thinking".*

3- Internet :-

147. *B: Bissertations, Thesises & Studies.*

148. *Is WWW. Bwi –uni – mannbeim. Del Forschung / Pr/ sdol / P-is- pdf- similar pages.*

149. *Marion & Maarie, (2006), "Innovation Outside the lab:Strategic Innovation As the Alternative", WWW. Jijbentfy and ersfuture. be/view/ni/ 1471530 innovation + outsid+the+lab.html.*

150. *Patrick , J. Mckenna (2001) "Strategy innovate ion : Rethinking the basis of competition http // WWW. Edge. Ai/ article print .*

151. Regional innovative strategy foundation (2004), Pozna http // WWW. Inowacyjna – Wielk opolska. PI. / innovative Wielkopoiska / P.20,21,11.

152. Rolon, Alvaro,2004,Creativity and Innovation in top larg organization, International centre for studies in Creativity, Buffalo State College, New York. http://WWW.

153. Tedesco, Adriana, 2005, Management Practices which Enhances Creativity and Innovation in organization, the De-Bono Institute ,university of Malta . http://WWW. Um .edu .mt/.

154. Terziovski, Dr Mile Samson , Professor Danny & Glassop, Linda " Creating Core Competence Through the Management of Organizational Innovation , 2001.

155. WWW.Fsed Org / Research Projects / Project La. Htm / - 38 K- Cached.

4- Journals:-

156. Amabile, Teresa M. (1998) "How to Kill Creativity " HBR, Sep . Oct...

157. Berghman,Liselore,2006,"Strategic Innovation Capacity a Mixed Method Study on Deliberate University Rolterdam Prof, dr, S .W .J ,Lamberts P1-372.

158. Birkin shaw , Julian Hood, Neil (2001) " Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries " ABR, March.

159. Birkinshaw, Julian & Hood , Neil " Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries " Harvard Business Review , March ,2001.

160. Covindarajan Vijay& Trimble chris, (2004), "Strategic Innovation and the science of learning" MIT,Sloan Management Review,2004,P67-75.

161. Drucker, Peter " the Discipline of Innovation" Harvard Business Review. Vol, 76, No.6, 1998.

في عالم اليوم لم تعد المنظمات تعمل بأدواتها التقليدية وخصوصا
في ظل عالم متغير يصاحبه تغير تقني وفني
وتجاري فضلا عن زيادة في بيئة التنافس مع تنوع التحديات.
من هنا أصبح لابد من تطوير عملية التفكير وتنويع الادوات
والوسائل لهذا اصبحت الادارة في كل مستوياتها
ان تاخذ بالتفكير الستراتيجي كمنهج وتهيأ بيئة للأبداع
تمكنها من الارتقاء والنمو في استخدام الموارد
وتعزز من قدرتها على التنافس وتعاملها مع التحديات .
التخطيط التقليدي والعمل الروتيني اصبح فعلا سهلا ولكن
ان تعرف كيف تكون واين تكون في المستقبل
مهمة من مهام الادارات العليا والتي لابد ان تملك الوعي الابداعي
والنضج في التفكير وكي نطور منضماتنا
ومواردنا البشرية فأن هذا الكتاب تناول منهجا يساهم في عملية
الارتقاء المنظمي وتنمية قدرات الموارد البشرية
بما يمكنها من تحقيق اهدافها سواء على مستوى المنظمة او التنمية
الوطنية الشاملة.
وتتشرف دار الدكتور للعلوم بنشر هذا الجهد العلمي القيم للصالح العام
ومساهمة منها في نشر الفكر والأبداع.



الطبعة الاولى _ 2021